

## دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع

الباحثة/ طيبة عبد الكريم عثمان الزيد

باحثة ماجستير- كلية التجارة- جامعة مدينة السادات

### مستخلص

هدف هذا البحث إلى دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية، وبيان مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الأبوية، وقياس وتحليل طبيعة الاختلاف في تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة)، وتم التطبيق على عينة مكونة من (٣٥٣) مفردة من العاملين بوزارة العدل الكويتية، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها: تبين عدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الأبوية، وعدم وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الإبداع، وقبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في عينة المستوى الإداري أي ان العينات متجانسة، ويوصي البحث بضرورة أن يتعامل المديرين مع العاملين كأنهم جزء من أفراد أسرتهم بما يشجع على الانخراط في العمل، وزيادة درجة اهتمام المديرين بمراعاة العاملين الذين قضوا وقتاً طويلاً معه بما يشجعهم على الاستمرار في العطاء.

الكلمات المفتاحية:

الدور - القيادة - النمط الأبوي - الإبداع.

## **The role of paternal leadership in improving creativity** **Taibah Abdul Karim Othman Al Zaid**

### **Abstract**

The aim of this research is to study the nature of the relationship between patriarchal leadership and the level of creativity among workers in the Kuwaiti Ministry of Justice, and to indicate the extent to which there is a significant difference between the opinions of workers in the Kuwaiti Ministry of Justice at the level of personal characteristics (gender, work status, duration of experience) about paternal leadership, and to measure and analyze the nature of The difference in the effect of paternalistic leadership on the level of creativity according to the personal variables (gender, work status, duration of experience), and it was applied to a sample consisting of (353) single workers in the Kuwaiti Ministry of Justice. Between the opinions of workers in the Kuwaiti Ministry of Justice at the level of personal characteristics (gender, work status, duration of experience) about patriarchal leadership, and there was no significant difference between the opinions of workers in the Kuwaiti Ministry of Justice at the level of personal characteristics (gender, work status, duration of experience) about improving the level of creativity , and accepting the null hypothesis that there are no discrepancies in the sample of the administrative level, meaning that the samples are homogeneous, and the research recommends the need for managers to deal with workers as if they were part of their family members, which encourages engagement in work, and to increase the degree of interest of managers in taking into account workers who spent a long time with him, which encourages them to keep giving.

## أولاً: الإطار العام للبحث

### مقدمة:

انطلاقاً من أن المؤسسات المعاصرة تواجه العديد من المستجدات والتغيرات في بيئة عملها في ظل المنافسة الشديدة وتزايد وتيرة تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وما أفزرتة من متغيرات سريعة لها الأثر الكبير على أداء المؤسسات وتحقيق أهدافها، الأمر الذي جعل هذه المؤسسات في موقف صعب لا يكفي معه الأداء العادي لمواجهة تلك التغيرات بل أصبحت مجبرة على تطوير وتحسين أدائها إلى مستويات عالية تمكنها من التفوق على منافسيها، ومطالبة بالعمل المبدع الذي يعد حقيقة لا مناص منها وسمة من سمات المؤسسات المعاصرة حتى يكتب لها البقاء والاستمرار في تحقيق نجاح.

ولكي تستطيع المؤسسات تحقيق النجاح في ظل هذه البيئة، فلا بد أن يتولى قيادتها أشخاص لهم التزام قوي في البحث عن أساليب واستراتيجيات جديدة ومتطورة في التعامل مع هذه المتغيرات البيئية المعقدة، ولهم القدرة على التأثير في العاملين وحشد طاقاتهم وتنمية القدرات الإبداعية لديهم وتوفير المناخ التنظيمي المناسب لذلك، حيث يعد الإبداع أداة المؤسسة للتكيف مع تلك المتغيرات ويساعدها على مواجهة المشكلات المعاصرة وتحديات المستقبل، لما له من دور مهم وحاسم في بقاء المؤسسات وتطورها.

إن القيادة الأبوية هي القيادة الخاصة بالسكان الأصليين في المجتمعات الصينية التي تتميز بخصائص فريدة مقارنة بالنظريات الغربية للقيادة، ويمكن القول أن القيادة الأبوية تكون أثر فعالية عندما تتواجد في بيئة توافق مع خصائص الثقافة الصينية، والتي تتواءم مع المؤسسات الحديثة، غير أن بعض جوانب القيادة الأبوية قد تكون قابلة للتطبيق إلا على المؤسسات ذات الثقافة

الاجتماعية الصينية، في حين أن بعضها الآخر قد يطبق في ثقافات أخرى، كما أن جوانب القيادة الأبوية تتداخل مع مفاهيم القيادة التحويلية فمن أبعاد القيادة التحويلية نجد الاعتبار الفردي والتركيز على الأداء العالي، التي يمكن اعتبارها نفس توجه القيادة الخيرة والمنتسطة والأخلاقية على التوالي، مع بعض الاختلاف في أن القائد لا يكفي فقط بالاهتمام بالجانب المهني بل أيضاً بالجانب الشخصي للمرؤوسين (Cheng 2011, p92)

وعليه يمكن القول إن القيادة الأبوية تكون عالية في الثقافات التشاركية على العكس فهي غير مرحب بها في الثقافات الفردية Individualistic، حيث الاستقلالية والحرية والاعتماد على الذات، والذين يعتبرون الاهتمام بالحياة الشخصية للفرد انتهاكاً للخصوصية، وحسب أيكن Aycan فإن تركيا من البلدان المرتفعة في الأبوية، وهذه النتيجة قد تكون ذات صلة ببنية الأسرة التركية، حيث الامتثال لأوامر الأب دون جدال (Ayse,2012, p526).

وتعد القيادة الأبوية Paternalistic Leadership من الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الثقافة الصينية، حيث تعرف بالقيادة الأبوية الصينية وذلك كبديل للنمط القيادي الغربي وهي القيادة التحويلية (Wu et al., 2012)، حيث إن القائد الأبوي يتميز بالدور الحكيم في ممارسته لسلطاته مع مرؤوسيه وذلك لامتلاكه فلسفة الإقناع بالإضافة إلى تجنب السلوكيات غير الأخلاقية داخل محيط العمل حتى يستطيع جذب ثقة مرؤوسيه (Sheer, 2012).

وتسعى المنظمات في الوقت الحالي إلى الحفاظ على النمو في ظل البيئة التنافسية، لذا فإن الإبداع يصبح له أهمية متزايدة لتحقيق هذا النمو (Mathisen et al., 2012) وذلك لأن الإبداع يعتبر الركيزة الأساسية لزيادة الميزة التنافسية للمنظمة (Cheung & Wong, 2011) لذا فإن منظمات الأعمال اليوم في ظل المنافسة الشديدة تعتبر إبداع الموظف عاملاً أساسياً في تحسين الأداء، لذا فإن

الثقافات والهياكل التنظيمية تعمل على تعزيز الإبداع لما له من أهمية قصوى  
(Hahn et al, 2013)

ويد الإبداع من العمليات الأساسية والحيوية في المنظمات المعاصرة خاصة في ظل وجود الكثير من الظروف المتغيرة والمعقدة والتي بدورها تفرض على هذه المنظمات تحديات وتبعات كبيرة، ولعل الإبداع يعتبر من الوسائل المهمة التي تساعد في إحداث نقلة نوعية على مستوى المنظمة.

ولكون الإبداع صفة من الصفات المميزة للمنظمات المتقدمة في وقتنا الحالي، فإن هذا دفع البعض للإشارة إلى أن المدير الأفضل هو ذلك المدير الذي يكون قادراً على مساعدة الأفراد، والاستفادة من مواهبهم الإبداعية، والإبداع يبدأ من الأفراد، ولذلك على المنظمات أن تهئ لديها جميع المقومات والوسائل التي من خلالها تتحول الأفكار والسلوكيات إلى نتائج ملموسة تنعكس إيجاباً على المنظمة، من خلال تعظيم الموارد والنتائج.

### أولاً: الدراسة الاستطلاعية:

لتحديد مشكلة البحث قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية، وذلك بالاعتماد على كل من الملاحظة والمقابلات الشخصية على عينة ميسرة قوامها (٣٠) مفردة من العاملين بوزارة العدل منها (٨) مفردات من ديوان الوزارة و(٥) مفردات من إدارة الوثائق و(٥) مفردات من إدارة الشؤون الإدارية، و(٥) مفردات من إدارة الشؤون القانونية، و(٧) مفردات من إدارة الخبرة، وتم إجراء مقابلات شخصية مع هذه المفردات اعتماداً على إطار للمقابلة الذي تم إعداده في ضوء الأدبيات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، وذلك لتكوين فكرة مبدئية عن مدى توافر أبعاد القيادة الأبوية، ومدى توافر أبعاد الإبداع لدى المفردات موضع التطبيق، كذلك التعرف على الدور الذي يمكن أن تلعبه القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع بين القائد ومرؤوسيه لدى العاملين بوزارة العدل.

## جدول (١) نتائج الدراسة الاستطلاعية

تسلسل	العبارات	موافق	غير موافق	مؤشرات الردود
(١)	رئيسي في العمل يتخذ القرارات الإدارية بشكل مستقل.	١٨	١٢	٦٠% موافق
(٢)	يجلب الكثير من الضغط عندما أعمل معه.	٢٤	٦	٨٠% موافق
(٣)	غالبًا يسعى إلى تحقيق الرفاهية لمروسيه.	٩	٢١	٧٠% غير موافق
(٤)	يتمتع بالمصداقية والنزاهة في العمل.	١٣	١٧	٥٦% غير موافق
(٥)	يصدر القرار النهائي المتعلق بالعمل في الاجتماعات بشكل مستقل.	٢٧	٣	٩٠% موافق
(٦)	لدى القدرة في التعبير عن أفكاره بسهولة وصياغتها في كلمات مفيدة.	٢٤	٦	٨٠% موافق
(٧)	أستطيع إدراك العلاقة بين الأفكار وتفسيرها.	١٨	١٢	٦٠% موافق
(٨)	أحرص على تقديم أفكار جديدة في مجال عملي.	٢٧	٣	٩٠% موافق

في إطار تحديد وبلورة مشكلة الدراسة قامت الباحثة بإجراء بعض المقابلات الشخصية داخل وزارة العدل الكويتية، بقصد التعرف على دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع من خلال ما يلي:

- ما أهمية دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع في وزارة العدل الكويتية؟

### ١/١ الأهداف:

تهدف الدراسة الاستطلاعية إلى التعرف على دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع في وزارة العدل الكويتية.

### ٢/١ أسلوب إجرائها:

تم إجراء الدراسة الاستطلاعية من خلال إجراء مقابلة مع (٣٠) من موظفي وزارة العدل الكويتية.

### ٣/١ النتائج المستخلصة من الدراسة الاستطلاعية:

وقد كشفت هذه الدراسة الاستطلاعية عن مجموعة من المؤشرات الأولية تمثلت أهمها فيما يلي:

- جاءت آراء عينة الدراسة بنسبة (٦٠%) موافق على اتخاذ القرارات بشكل مستقل.
- تبين من آراء (٨٠%) من العينة أن وجود ضغوط من الرئيس في العمل.
- عدم سعي رئيسي في العمل لتحقيق الرفاهية حيث جاءت آراء عينة الدراسة بنسبة (٧٠%) غير موافق.
- يرى (٥٦%) عدم المصادقية والنزاهة في العمل.
- يصدر رئيسي القرار النهائي بشكل مستقل بناء على (٩٠%) موافق من آراء عينة الدراسة.
- جاءت آراء عينة الدراسة بنسبة (٨٠%) بالموافقة أن العاملين لديهم القدرة على تقديم أفكار جديدة في مجال العمل.

توصلت الدراسة إلى أن هناك قصور في تطبيق أبعاد القيادة الأبوية في وزارة العدل الكويتية كما أن هناك ضعف في مستوى الإبداع لدى موظفي وزارة العدل الكويتية نتيجة لعدم وجود قيادة تعمل على تحسين مستوى الإبداع. ومن هنا كان لابد من التركيز على هذه الدراسة من أجل توضيح دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع، ومنها برزت الفكرة لدى الباحثة للقيام بهذه الدراسة على موظفي وزارة العدل الكويتية.

### **ثانياً: الدراسات السابقة:**

تعددت الدراسات التي تناولت متغيرات الدراسة وقامت الباحثة بتقسيم الدراسات على النحو التالي:

#### **(أ) الدراسات التي تناولت القيادة الأبوية:**

ولقد أشارت (دراسة العوامل، ٢٠١٧) أن القيادة الأبوية من خلال بعد القائد الخير تؤثر على الصراع التنظيمي في المنظمات العامة الأردنية. كما أن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (النوع، المؤهل العلمي) في الصراع التنظيمي، ولم يكن هناك أثر معنوي للعوامل الفردية (العمر، الخبرة).

وهدفت دراسة (هديل، ٢٠١٧) الكشف عن مدى تأثير القيادة الأبوية على سلوكيات العاملين، وذلك من خلال تحسين السلوكيات الإيجابية والحد من السلوكيات السلبية، ومن أجل تحقيق أهداف البحث تمت دراسة علاقات الارتباط والتأثير بين أبعاد القيادة الأبوية المتمثلة بـ(القيادة الاستبدادية والقيادة الأخلاقية والقيادة الخيرة) وبين أبعاد سلوكيات العمل المتمثلة بسلوك المساعدة وسلوك صوت العاملين والسلوك المنحرف، وتوصلت الدراسة إلى صحة أغلب فرضيات البحث واستناداً إليها تم التوصل إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات.

كما سعت دراسة (فيبي، ٢٠١٧) إلى التعرف على تأثير القيادة الأبوية على جودة حياة العمل دراسة ميدانية على العاملين بهيئة ميناء بورسعيد، كما استهدفت التعرف على أكثر أبعاد القيادة الأبوية تأثيراً على جودة حياة العمل فيما يتعلق بالمجال محل التطبيق، واستخدمت الدراسة الأسلوب الوصفي وكذلك الأسلوب الاستدلالي للوصول إلى النتائج التي تحقق أهداف الدراسة، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى وجود فروق معنوية في الآراء لدى عينة الدراسة حول أبعاد القيادة الأبوية وكذلك حول أبعاد جودة حياة العمل، كما أسفرت النتائج أيضاً عن أقوى علاقة ارتباط فيما يتعلق بالقيادة الخيرة ما بين القيادة الخيرة وبيئة العمل الوظيفي وذلك بنسبة مئوية قدرها (٨٧.٥%)، بينما جاءت أقوى علاقة ما بين القيادة الأخلاقية والمشاركة في صناعة القرار وذلك بنسبة مئوية قدرها (٧٨.٥%) أما فيما يتعلق بالقيادة المستبدة فقد كانت جميع معاملات الارتباط بينها سالبة وبين جودة حياة العمل.

استهدف دراسة (منى، ٢٠٢١) تحديد مستوى تطبيق القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات الحكومية والخاصة محل الدراسة، وتحديد مستوى الاستقامة التنظيمية من وجهة نظرهم، وتحديد مستوى المخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية محل الدراسة، وتحديد نوع وقوة العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية، ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على قائمة الاستقصاء لجمع البيانات الأولية، وقد أظهرت نتائج الدراسة الميدانية ارتفاع مستوى ممارسة قيادات الجامعات المصرية محل الدراسة لنمط القيادة الأبوية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس بالجامعات محل الدراسة، وارتفاع مستوى الاستقامة التنظيمية وأن مستوى المخرجات الوظيفية متوسط، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والاستقامة التنظيمية، ووجود علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين أبعاد القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية ووجود

علاقة طردية ذات دلالة إحصائية بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية من خلال الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط.

#### ب) الدراسات التي تناولت الإبداع الإداري:

وضحت دراسة (Babatunde,O & Emem,2015) إلى البحث عن تأثير أنماط القيادة على أداء الموظفين، وتوصلت الدراسة إلى وجود تأثير معنوي لأنماط القيادة على أداء العاملين وهذا التأثير يختلف باختلاف نوع النمط القيادي المتبع.

وأشارت دراسة (منار، ٢٠١٦) إلى معرفة ما إذا كان هناك اختلاف في إدراك العاملين للسلوك الإبداعي وفقاً لخصائصهم الديمغرافية والوظيفية المتعلقة بجنس الموظف وعمره ومؤهله العلمي ومركزه الوظيفي وخبرته الوظيفية، وقد بينت نتائج الدراسة أن السلوك الإبداعي كان مرتفعاً لدى العاملين في المنظمات محل البحث، كما أن الاتصالات الإدارية بأبعادها الخمسة (اتصالات المهمة، واتصالات الأداء، واتصالات الوظيفة، والاستجابة للاتصال، والاتصالات الشخصية) جاءت مرتفعة.

وأشارت (دراسة علي، ٢٠١٨) إلى وجود علاقة موجبة معنوية بين توافر الإداري للعاملين بمصلحة الضرائب على المبيعات بمحافظة سوهاج وبين عناصر درجة التعاطف، كما أن توافر الإبداع الإداري لها تأثير معنوي على عناصر درجة التعاطف.

وأشارت (دراسة عليوة، ٢٠١٨) إلى نستطيع أن نجزم أن الإبداع أصبح هدفاً تنشده جميع المؤسسات، فلقد أدى الإبداع في مجال العولمة المعلوماتية، ووجود بعض العوامل (مثل زيادة المعدل القياسي في بعض الصناعات) أدى إلى تغيير بيئة العمل. إن الشركات التي تنتشد البقاء هي في حاجة ماسة إلى الإبداع والتجديد، فلقد أصبح الإبداع الذي يعتمد على استخدام التكنولوجيا الحديثة أحد

العوامل الرئيسية للنجاح المؤسسي بما له من دور فعال في تقديم المنتجات والخدمات باستخدام المعرفة المتخصصة وأن العامل الأكثر أهمية داخل المؤسسات هو التجديد والإبداع عن طريق خبراء الموارد البشرية الذي يتم تحفيزهم لتقديم الأفضل، ولكن لا يخفى أن هناك عدة مشاكل أدت بدورها إلى عدم وجود نظام للتجديد داخل المارد البشرية في المؤسسة، ولعل ذلك يرجع إلى أسباب عدة تتمثل في (الافتقار إلى وجود نظام الدفع المناسب، وتقييم الأداء الوظيفي، وكذلك عدم الاهتمام بديناميكية العمل داخل المؤسسة، وكذلك تقديم التدريب الكافي للعاملين).

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

بالرغم من الدراسات السابقة التي قام بها بعض الباحثين حول القيادة الأبوية وانتشارها في شرق آسيا مثل الصين التي أثبتت صلاحية القيادة الأبوية وأثرها على أداء العاملين، بالإضافة إلى الهند، تركيا، اليابان، والمكسيك.. وغيرها، إلا أن هناك غياب للدراسات الميدانية في البيئة العربية والغربية في هذا المجال، وعلى هذا الأساس تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في الإطار العربي وبالأخص في الكويت التي تحترم الثقافة الأبوية والتي تحتاج إلى التحقق فيها. بالإضافة إلى الاستفادة من خلاصة نتائج الدراسات السابقة، كما ساعدت الدراسات السابقة في اختيار المنهج الوصفي التحليلي منهجاً للدراسة، كما تم من خلال تلك الدراسات التعرف على كيفية تطوير أداة الدراسة وتفسير النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية ومقارنتها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة، والاستفادة من تحديد الأساليب الإحصائية المناسبة وكذلك اختبار فرضيات التأثير والفروق.

### ثالثاً: مشكلة البحث:

في ضوء نتائج الدراسة الاستطلاعية وتحليل الدراسات السابقة تبين إن نمط القيادة الذي يمارسه القائد في إشرافه على مرؤوسيه يؤثر بدرجة كبيرة، كما يرتبط نجاح المؤسسات بشكل كبير بأنماط القيادات التي تديرها، وعليه فمؤسساتنا اليوم بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى أنماط قيادية فعالة تتناسب والوضع الحالي وتسعى إلى تعزيز الإبداع وتنميته حتى تتمكن من تحقيق الريادة والتفوق.

وبالرغم من وجود أعداد هائلة من الدراسات ذات الصلة بالقيادة، إلا أن هناك نقصاً في الأبحاث الميدانية حول دور القيادة الأبوية في تحسين من الإبداع في الجهات الحكومية في حدود علم الباحثة.

وعلى ضوء ما تم ذكره، فإن موضوع القيادة هو أحد الموضوعات التي لاقت اهتماماً كبيراً من جانب مختلف المفكرين والباحثين الذين ينتمون إلى حقول مختلفة من المعرفة كعلم النفس، علم الاجتماع وغيرهم، الشيء الذي أفرز لنا العديد من النظريات والدراسات التي حاولت كل منها تحديد النمط القيادي الأفضل، حيث كان التركيز على البعد التأثيري الذي يحدثه القائد في سلوك الآخرين، باعتبار الهدف النهائي للقائد هو تحقيق رؤيته بشكل واقعي من خلال نمط معين من السلوك في إطار الظروف التي يواجهها.

### ويمكن صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

١. ما هي طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية؟
٢. هل يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الأبوية؟

٣. هل يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الإبداع؟

٤. هل يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة)؟

### رابعاً: أهداف البحث: تتمثل أهم أهداف البحث في

١. دراسة طبيعة العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.

٢. بيان مدى وجود اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الأبوية.

٣. تحديد طبيعة الاختلاف ومعنويته بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الإبداع.

٤. قياس وتحليل طبيعة الاختلاف في تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة)

### خامساً: فرضيات البحث:

في ضوء أهداف ومشكلة البحث يمكن صياغة الفروض التالية:

١. لا توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.

٢. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الأبوية.

٣. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الإبداع.

٤. لا يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع بالاختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة)

### **سادساً: أهمية البحث:**

١- تستمد هذه الدراسة أهميتها من تناولها لموضوعين مهمين وهما نمط القيادة الأبوية وتحسين الإبداع، كما تكمن أهمية هذه الدراسة في تركيزها على القيادة الأبوية وعلاقتها ودورها في تحسين الإبداع في وزارة العدل الكويتية، وجمعها في دراسة واحدة كما تحاول هذه الدراسة اختبار فعالية القيادة الأبوية في البيئة العربية وتحديداً في دولة الكويت.

٢- يعد هذا الموضوع على قدر كبير من الأهمية، إذ يتناول القيادة الأبوية التي لا تزال بحاجة إلى البحث قصد الوصول إلى نتائج مفيدة، خاصة مع ندرة الدراسات والبحوث الميدانية التي تناولت هذا الموضوع لاسيما في الكويت، في حدود علم الباحثة ويمكن لهذه الدراسة أن تفيد الجهات الحكومية الكويتية من خلال تبني نتائج الدراسة.

### **سابعاً: أسلوب البحث:**

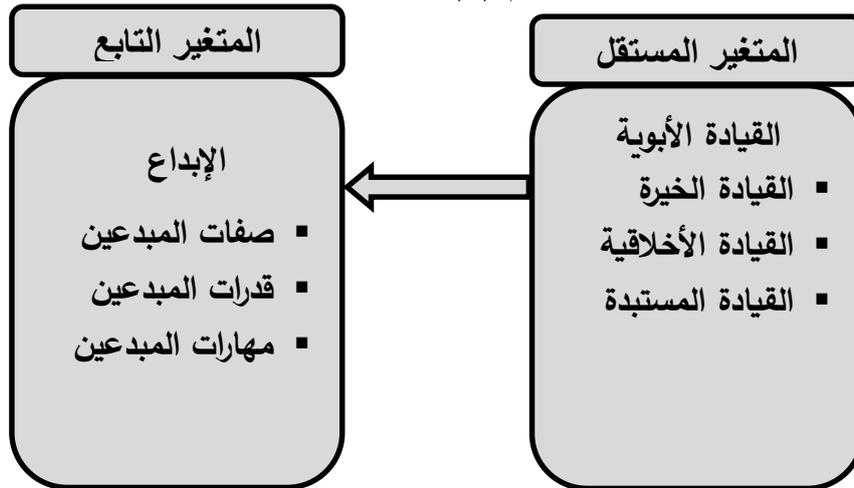
يتضمن أسلوب البحث جانبين:

١/٧ البيانات الثانوية: تتبع الباحثة في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، من خلال استقراء ما ورد في الدراسات السابقة فيما يتعلق بدور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع لدى موظفي وزارة العدل الكويتية، من خلال الاطلاع على الأبحاث والرسائل والكتب المتعلقة بمتغيرات البحث.

٢/٧ البيانات الأولية: سوف تتمثل في البيانات التي سوف يتم الحصول عليها باستخدام الدراسة الميدانية اعتماداً على قوائم استقصاء التي سوف تعد وفقاً لطبيعة البيانات المطلوبة وموجهة إلى العينة المختارة محل الدراسة من خلال المقابلات الشخصية، وذلك في ضوء الدراسات السابقة وذلك لتوفير هذه البيانات السابقة، وذلك لتوفير هذه البيانات بشكل تفصيلي يتم الاستفادة منها في تحليل العلاقات وتحديد النتائج واختبار الفروض احصائياً ووضع التوصيات الملائمة وبالتالي تحقيق الأهداف الرئيسية للبحث.

### ٣/٧ متغيرات البحث:

شكل رقم (١) متغيرات البحث



المصدر: إعداد الباحثة بناء على الدراسات السابقة

### ثانياً: الإطار النظري للبحث

#### أولاً: مفهوم القيادة الأبوية:

مصطلح الأبوية اسم يدل ويشير إلى التصرف بطريقة مشابهة لطريقة الأب عندما يتصرف تجاه أولاده، وهي تحدث جراء تكامل ثنائي وهرمي العلاقة بين

الرئيس والمرؤوس، وهناك دوراً للتمايز في هذه العلاقة، وفي السياق التنظيمي، دور الرئيسي يكون توفير الرعاية والحماية، والإرشاد للمرؤوسين سواء في العمل أم في غير مجالات العمل، في حين أن المرؤوس في مقابل ذلك، من المتوقع أن يظهر الولاء والاحترام لرئيسه. فقد أوضح (borekci, 2009) أن الأبوية تنتج خلال وجود علاقة أكثر تعقيداً بين الأطراف المعنية في الهرم التنظيمي، وفي مثل هذه العلاقة يوجد طرفان: أولهما: الراعي الذي يحمي، ويساعد، ويهتم، ويوجه الطرف الثاني وهو المرؤوس، وعرفها (Coons & Weber, 2013) بأنها توجيه خيارات ومشاعر العاملين في الاتجاهات التي من شأنها أن تعزز من رفاهيتهم.

والقيادة الأبوية تعني النمط الذي يبدو فيه القائد كالأب، وهي السياسة التي يتبعها القائد في التعامل مع موظفيه والتي تقوم على الاهتمام بسعادتهم ورفاهيتهم مع وضعه لخطة تجعلهم يقدمون على الخطوات اللازمة لتنفيذها، وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحررياتهم (بنتن، ٢٠٠٨). وأوضح (Chukwudi, 2009) أن في أدبيات القيادة لا يزال هناك فرق بين الباحثين حول التوصل إلى اتفاق على معني محدد للقيادة الأبوية، ولكن الاتفاق في المقام الأول هو أن القيادة الأبوية يمكن وصفها بأنها أحد أنماط القيادة، ففي القيادة الأبوية يفترض أن للقائد وظيفة كوظيفة الأب في الأسرة، ومهمته تبدأ في تحسين علاقته مع أفراد جماعته خلال تقديم المساعدات والحماية والمحافظة على سعادتهم بوصفهم أفراداً في الأسرة والعلماء الذين يميلون إلى هذا الرأي عادة ينظرون إلى القيادة الأبوية في ضوء إيجابي، وبالرغم من ذلك، فإن الأدب الغربي يميل إلى مشاهدة القيادة الأبوية بصورة سلبية، كما يعرفها بـ "الاستبدادية" بينما الأبحاث في الثقافات الأخرى اللاتينية وغير الغربية مثل: الهند وتركيا والصين واليابان، والمكسيك يقترحون

شيء آخر بدلاً من ذلك، وهو الرد بالمثل طوعاً من جانب المرؤوسين تجاه السلطة الأبوية رداً لأسلوب القائد الذي يتسم بالإحسان (Chen et al., 2013).

ومن جهة أخرى فقد طبقت بعض الإدارات الأسلوب الأبوي أو الاتجاه نحو التسامح في التعامل مع الأفراد، وذلك كنتيجة رد فعل تجاه النقابات بعد الحرب العالمية الأولى، فاتجهت الإدارة إلى دفع أجور أفضل، وتحسين ظروف العمل، وعليه صممت مختلف البرامج لتنمية فئة العمال، واعتقد أن هذا الأسلوب هو الأفضل للتعامل مع الأفراد في استخدام مدخل القوة، ويسمى هذا النمط بالطرز الأبوي، وفيه يتم المحافظة على الروتين، ويعتمد الأفراد إلى حد كبير على تنظيم المنظمة لتحقيق الاستقرار والإشباع المادي، ويعتقد القائد الأبوي أن السعادة ورضا العامل تنبع من إحساسه بأنه فرد منتج وعضو نافع (رشوان، ٢٠١٠).

ويرى (عزب، ٢٠١٢) أن في هذا النمط تبرز أهمية الصفات اللازم توافرها في القائد، حيث أن القيادة الأبوية تعكس الروح التي يتعامل بها القائد مع المرؤوسين، وفي حالة إقناع المرؤوسين بأن قائدهم يتعامل معهم مثلما يتعامل مع أبنائه، ويبين لهم أنه يفضل مصالحهم، ويودهم ويعطف عليهم بحنان الأبوة فإنهم في هذه الحالة سوف يتفانون في خدمة المنظمة.

وأما بالنسبة لتعريف القيادة الأبوية فقد اختلف الكتاب والباحثون بشأن تحديد تعريف معين لها وفيما يلي بعضاً من تلك التعريفات:

وفي دراسة (Hakimian et al., 2014) تم تعريف القيادة الأبوية بأنها "ذلك النمط القيادي الذي يشبه دور الأب في الأسرة، ويجمع بين السلطة القوية والشعور بالقلق تجاه المرؤوسين ومراعاتهم".

وأيضاً عرفها (Hsieh & Chen, 2011) في دراستهما بأنها " إحدى أساليب القيادة الموثوق بها، والتي تتميز بالإحسان مثل " الأب " والاستقامة الأخلاقية بالنسبة للقائد في إطار سلطنة".

وقد عرفها (Balassiano et al., 2012) علاقة تبعية حيث يمارس فيها القائد حياته الشخصية، والمهنية للمرؤوسين بطريقة تشبه الأب في الأسرة، وفي المقابل يتوقع منهم الولاء والاحترام.

وعرف (Wu and Tsai, 2012) القيادة الأبوية بأنها تجمع بين السلطة والإحسان الأبوي والانضباط الشديد، والنزاهة الأخلاقية وتقع ضمن نطاق شخصي جدا وهذا النوع من القيادة هو الشائع في منظمات الأعمال.

بينما أشار (Humphreys, et al., 2014) إلى أن الأبوية تعني قيادة العائلة بشخصية الأب الي يستخدم سلطته لتعزيز رفاه الأسرة، وأنها تشير إلى الأسلوب الذي يجمع بين الخير (الإحسان) والتسلط الأبوي، وأضاف هذا التعريف بسبب خطأ للمفاهيم بين الباحثين الغربيين بسبب خطأ للمفاهيم بين الباحثين الغربيين بسبب الطبيعة القسرية المفروضة من القيادة الأبوية ولكن على الرغم من ذلك ينظر إليها على أنها مرغوبة في كثير من أنحاء العالم غير الغربي.

في حين أوضح (Anwar, 2013) أن القيادة الأبوية تعين أن يتصرف القائد مثل تصرف الأب مع الأبناء وأن يحرص على مساعدة العاملين بكل وسيلة ممكنة، وأن يكون مهتماً بشأن العاملين ونتيجة لهذا الاهتمام سيكون هناك ولاء من المرؤوسين لقائد والمنظمة، وهو يحاول حل المشاكل الشخصية للموظفين.

وعرفت على أنها ممارسة السلطة بسهولة من خلال إصدار الأوامر للمرؤوسين لقيامهم بمهام معينة مع وجود نوع من الإقناع، فضلاً عن تجنب

السلوكيات غير الأخلاقية حتى يستطيع القائد التأثير في سلوك المرؤوسين (Hou et al., 2019).

وأنها نمط قيادي جميع بين السلطة والإحسان مثل: الأب، والنزاهة الأخلاقية في إطار سلطته (Oge, et al., 2018).

كما أنها نمط قيادي يوجه الحياة المهنية والشخصية للمرؤوسين مقابل الحصول منهم على الولاء والاحترام والامتثال للأوامر (Lee et al., 2018).

ومن وجهة نظر الباحثة فإن القيادة الأبوية هي أحد أنماط القيادة الإيجابية والتي تجمع بين السلطة والإحسان والنزاهة الأخلاقية، والتي يعمل من خلالها القائد على الاهتمام بسعادة ورفاهية المرؤوسين مع وضعه لخطه تجعلهم يقدمون على الخطوات اللازمة لتنفيذها، وقد اختاروها بأنفسهم دون تقييد لحرياتهم.

وتُعرف الباحثة القيادة الأبوية: بأنها "ذلك النمط القيادي الذي خلاله يقوم القائد باستخدام علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه، وذلك على شكل مساعدات ويعاملهم بلطف وإحسان، ويلتزم أيضاً بالمبادئ الأخلاقية التي يجب عليه اتباعها لكي يجذب الثقة، وولاء المرؤوسين له مع التركيز على الانضباط وخضوع العاملين للقواعد والتعليمات المترابطة بالعمل ضمن نطاق المؤسسة".

### ثانياً: أبعاد القيادة الأبوية:

تعتبر القيادة الأبوية من الأنماط القيادية الأكثر شيوعاً في الثقافة الصينية، حيث تعرف بالقيادة الأبوية الصينية وذلك كبديل للنمط القيادي الغربي وهي القيادة التحويلية، حيث إن القائد الأبوي يتميز بالدور الحكيم في ممارسته لسلطاته مع مرؤوسيه وذلك لامتلاكه فلسفة الإقناع بالإضافة إلى تجنب السلوكيات غير الأخلاقية داخل محيط العمل حتى يستطيع جذب ثقة مرؤوسيه، فالقيادة الأبوية تؤثر بشكل كبير على أداء العاملين من خلال مجموعة من السلوكيات الوظيفية.

تتكون الأبعاد الأبوية من ثلاثة أبعاد هي (القيادة الاستبدادية- والقيادة الخيرة- القيادة الأخلاقية) ويمكن توضيح تلك الأبعاد كما يأتي:

#### أ) القيادة الاستبدادية:

أن يكون القائد شديدا في سلطته وتكون له سلطة مطلقة وغير قابلة للطعن، وتكون لديه رقابة صارمة على المرؤوسين ويجب عليهم الطاعة الكاملة بدون تحفظ وأن الاستبدادية تشير إلى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم بالطاعة الكاملة. هناك رأي آخر أن القيادة الاستبدادية تشير إلى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة المطلقة والسيطرة على المرؤوسين ويطلبهم بالطاعة الكاملة (Wu, et al., 2011).

أن القيادة الاستبدادية تشير إلى سلوك القائد الذي يشدد على السلطة والسيطرة المطلقة على المرؤوسين ويطلب منهم الطاعة بدون أي نقاش ويتفق معهم، كما أن سلوك القائد الذي يتسم بالسلطة الكاملة والسيطرة على المرؤوسين ويطلب المرؤوسين بالطاعة الكاملة (Ozcelik and Cenkci, 2014).

إن القادة الاستبدادية يكون أقل انتباها واهتماما لاحتياجات المرؤوسين بالمقارنة مع القادة المتساهلين إذ أن هذا النوع من القيادة لا يشجع على الاحترام المتبادل أو العمل بمفهوم الأخذ والعطاء وغالبا ما يستخدمون الإجراءات الرادعة والتأديبية والعقابية من أجل السيطرة على سلوكيات الأفراد، إن الأبوية الاستبدادية على النقيض من الخيرة والأخلاقية إذ تمثل التركيز على القائد كمركز للمنظمة وهو لا يحترم الآخرين عند اتخاذ القرارات أو القيام بالإجراءات ذات الصلة، وأضاف أنها تشير إلى سلوكيات القائد التي تشدد على السلطة والسيطرة المطلقة التي تتطلب الطاعة التي لا شك فيها وهي تتميز بمستويات عالية من الأداء (Carr, 2013).

وخلافاً للأسلوب الديمقراطي في الأسلوب الاستبدادي أن القائد يقرر وحده القرارات بدون مشاركة المرؤوسين وهذا يؤدي إلى خلق مناخ مرهق ويتسم بالشكاوي وإلقاء اللوم على الآخرين وأن مستوى القوة يختلف من نمط قيادي إلى أخرى إذ أن القائد الاستبدادي يستخدم إكراهاً شديداً على المرؤوسين ويستخدم أسلوب العقوبات الموجهة نحوهم، في حين أن القائد الديمقراطي يركز على الشرعية والسلوك الشفاف مما يؤدي إلى خلق شعور يتسم بالتعاطف مع المرؤوسين ضمن المجموعة، كما أن من سمات القيادة الاستبدادية أنها تؤكد وجود سلطة قوية مطلقة غير قابلة للتحدي ووجود رقابة مشددة على الأفراد، تتطلب من الأعضاء الانصياع لتعليمات القائد الرئيسة في القيادة الاستبدادية في المجالات الآتية: (Liu and Wang, 2015)

**الأول:** إن القادة الاستبداديين لا يرغبون بترخيص المرؤوسين ويمارسون السيطرة عليهم ويراقبون الأعضاء عن كثب.

**والثاني:** القدرة على التقليل من شأن الأعضاء وأن القادة يتجاهلون عمداً اقتراحات وأسهماتهم الأعضاء.

**والثالث:** أن القادة يحاولون الحفاظ على كرامتهم وتحسين صورتهم أمام الآخرين من أجل الحصول على الثقة من المرؤوسين.

**والرابع:** ان القادة يطالبون الأعضاء بالأداء الجيد وأنهم ينتقدون مباشرة سوء الأداء ويقومون بإرشاد الأفراد.

#### **ب) القيادة الخيرة:**

إن القائد الخيري هو ذلك الفرد الذي يخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمكن ملاحظتها للمصلحة العامة، وأشار إلى أن مصطلح " المصلحة العامة" يقصد به

تحقيق المنافع المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم (Cankaya, 2020).

كما تشير القيادة الخيرة إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية، تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين، ومساعدتهم في إيجاد حلول لما يواجهونه من مشكلات، فضلات عن تكوين علاقات وطيدة معهم، وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، كما يتحلى القائد بالطيبة والتسامح والإقناع، وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة (عشري، ٢٠٢١).

تشير إلى سلوك القائد الذي يظهر الاهتمام بالرفاهية المهنية والشخصية للمرؤوسين، حيث يحرص القائد على توفير بيئة عمل يسودها أجواء أسرية، تعزز العلاقات الشخصية التي تتجاوز العلاقات المهنية مع المرؤوسين ومساعدتهم في إيجاد حلول لما يواجهونه من مشكلات، فضلاً عن تكوين علاقات وطيدة معهم، وتجنب إحراج المرؤوسين علانية، كما يتحلى القائد بالطيبة والتسامح والإقناع وتنفيذ القواعد والمعايير التنظيمية بطريقة أكثر مرونة (Cheng et al., 2014).

إن الجذور الثقافية للقيادة الخيرة تنبع من الكونفوشيوسية المثالية والخاصة بالعلاقات الخمسة الأساسية، وتعد قاعدة من قواعد المعاملة بالمثل وهذه العلاقات هي القائد الخير مع وزير مخلص، ووالد رقيق ولطيف في تعامله مع أبنائه والزوج الصالح مع الزوجة المطيعة والأخ الأكبر يكون لطيف التعامل مع شقيقه الصغر وتعامل كبار السن مع من هم أصغر منهم بالتقدير والاحترام (Adiguzel, 2019).

أن القائد الخيري هو ذلك الفرد الذي يخلق الفوائد والنتائج والأفعال التي يمن ملاحظتها للمصلحة العامة، ويقصد بمصطلح المصلحة العامة تحقيق المنافع

المشتركة أو النتائج الإيجابية لجميع أفراد المجتمع أو معظمهم. ( Karakas and Emine, 2011 )

إن مفهوم القيادة الخيرة يختلف عن مفاهيم القيادة الأخرى بسبب التركيز على تحقيق منافع يمكن ملاحظتها والإجراءات المتبعة، أو تحقيق نتائج من أجل المصلحة العامة حيث إن القيادة الخيرة عملية خلق حلقة إيجابية من التشجيع وتنفيذ التغيير الإيجابي في المنظمات من خلال:

١. اتخاذ قرارات وإجراءات أخلاقية.
٢. تنمية وتطوير الوعي الروحي وخلق شعور بالروحانية والأمن في المجتمع.
٣. يلهم الأمل والشجاعة لتعزيز العمل بشكل إيجابي واتخاذ إجراءات إيجابية.
٤. ترك أثر إيجابي كبير في المجتمع.

#### ج) القيادة الأخلاقية:

إن القيادة الأخلاقية تحفز المشاعر الإيجابية لدى المرؤوسين خاصة عندما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية العالية، إذ يشعر المرؤوسين بالفخر بقائدهم وينظرون إليه باعتباره قدوة، وهو ما يساهم في تطوير العلاقة العاطفية مع قادتهم (عليوة، ٢٠١٧).

كما تشير القيادة الأخلاقية إلى سلوك القائد الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة داخل المنظمة، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية واحترام حقوق وكرامة الآخرين، من خلال مجموعة من الممارسات الجديرة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز، مع ابتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف، أو الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية، والتعامل معهم بطريقة أخلاقية (عشري، ٢٠٢١).

تشير إلى سلوك القائد الذي يعمل على خلق مناخ تنظيمي منتج يسوده التعامل ضمن الإطار الأخلاقي، وبما تسمح به القوانين والأنظمة داخل المنظمات، كما يتصرف القائد بما يتماشى مع المعايير الأخلاقية واحترام حقوق وكرامة الآخرين، من خلال مجموعة من الممارسات جديدة بالثقة تتميز بالنزاهة والإيثار والتحفيز، مع ابتعاد القادة عن الوسائل غير المشروعة لتحقيق الأهداف، أو الاستفادة من جهود المرؤوسين لمصالحهم الشخصية والتعامل معهم بطريقة أخلاقية.

إن القيادة الأخلاقية تعني شخصية القائد التي تتسم بالنزاهة والوعي الأخلاقي وهو التوجه الجماعي الذي يشجع على تنمية الفريق وتفضيل المصالح التنظيمية على المصالح الشخصية وهي ظاهرة من الكياسة ومراعاة لحقوق واحتياجات الآخرين والشعور بالمسؤولية. من هنا تتبين أهمية الدور الأخلاقي في التأثير على التابعين وسلوكياتهم، ولذلك يجب على القائد الذي يريد تحقيق أهداف منظمته وتطويرها أن يتحلى بالأخلاق الحميدة والحسنة لكسب الآخرين والقدرة على تجاوز العقبات وتحقيق الأهداف (Resick et al., 2011).

الأخلاق جزء من الفلسفة التي تعني العيش بشكل جيد وفعل الشيء الصحيح مع الآخرين وأنها أمر ضروري للعيش في المجتمع مع مختلف العادات والتقاليد والممارسات. وهناك العديد من الأدلة التي تشير إلى أن سلوكيات القيادة الأخلاقية تساعد على تفسير سلوكيات الموظف في العمل (Pellegrini et al., 2014).

#### أبعاد القيادة الأخلاقية:

١- البعد الشرعي للقيادة الأخلاقية: أن القيادة الأخلاقية تسعى إلى توضيح المبادئ المعيارية التي تنطبق على العلاقة بين (صاحب العمل والمرؤوسين والمدير).

٢- البعد التنظيمي للقيادة الأخلاقية: أن القيادة تكون داخل الأطر التنظيمية داخل المنظمات والأطر المؤسسية، وأن القيادة الأخلاقية تشمل الانعكاسات على المعايير الأخلاقية للثقافة في المنظمات وممارسة الأعمال على الصعيدين الوطني والدولي.

٣- البعد الفردي للقيادة الأخلاقية: أن القيادة الأخلاقية تحد الفضائل وتخدم التنمية الأخلاقية لقادة الأعمال الفردية.

ويرى (Farh, 2014) أن القيادة الأخلاقية يجب أن تتسم بما يأتي:

- الاهتمام الحقيقي بالمرؤوسين ورعايتهم في المجالات التي تكون خارج نطاق العمل الرسمي.
- الاهتمام باحتياجات التابعين (المادية والنفسية).
- الاهتمام والرعاية تمتد إلى أفراد عائلة المرؤوسين.
- تكون العلاقة بين القائد والمرؤوس على المدى البعيد.
- التعامل مع المرؤوسين باحترام من دون تحيز.

### ثالثاً: مفهوم الإبداع:

هناك الكثير من التعريفات التي أوردها الباحثون والمهتمون في علم الإدارة لتحديد المقصود بالإبداع، وعند قيام الباحثة بمراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة وجدها أنها جميعاً تصب في بوتقة واحدة وفيما يلي عرض لبعض هذه المصطلحات والمفاهيم الخاصة بالعملية الإبداع.

حيث عرف البرجاوي (٢٠١٥)، القدرة على امتلاك فكرة جديدة من خلال التخيل والتصور السريع لمختلف الحلول في مواجهة أي مشكلة، حيث أنه يوجد أربعة محاور للفكرة الجديدة وهي (شخصية، أصيلة، نافعة، وذات معنى للوصول إلى الحلول التي يريدها المبدع).

وعرفها (الدليمي، ٢٠١٣) بالقدرة على تنظيم وترتيب وتجميع للأفكار الجديدة، في أسلوب وتقنية جديدة من أجل رفع الكفاءة الإنتاجية لكل المخرجات في المؤسسة من الناحيتين الكمية والنوعية ولمجمل النشاطات في هذه المؤسسة.

أشار((Wiig 2013 عبارة عن مجموعة من المداخل والعمليات الواضحة والمحددة على نحو جيد تهدف إلى اكتشاف وظائف المعرفة، سواء الإيجابية منها أو السلبية، في مختلف أنواع العمليات، وإدارتها، وتحديد المنتجات أو الإستراتيجيات الجديدة، وتعزيز إدارة الموارد البشرية، وتحقيق عدد من الأهداف الأخرى المراد تحقيقها

ومما سبق ترى الباحثة أن الإبداع هو عبارة عن نتاجات لفكرة جديدة يتم تنفيذها والمقصود منها تصوير الإنتاج أو الخدمة المقدمة، والهدف منها حل المشكلات التي تواجهها المؤسسات أو تطوير النظام المعمول به أو إيجاد أسلوب جديد عملي لتنفيذ أعمال ونشاطات المؤسسة، بشكل يكفل تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية، والقدرات التي تعينها الباحثة في هذه الدراسة هي (التعامل مع المخاطر، الحساسية للمشكلات، الاحتفاظ بالاتجاه والهدف).

#### **رابعاً: خصائص الإبداع:**

لقد اهتم الباحثون وعلماء الإدارة بالتعرف على خصائص الإبداع نظراً لما يمثله من أهمية قصوى تؤدي إلى تنمية وتطوير قدرات الأفراد العملية الإبداعية، والوصول إلى مدى ملاءمتها وفعاليتها في توظيف الإبداع في مختلف مجالات المؤسسة وأنشطتها على جميع المستويات (الأفراد، والجماعات، والمؤسسات) وبناءً على ذلك فقد أورد العاجز وآخرون (٢٠١٠) مجموعة من الخصائص للإبداع نذكرها على النحو الآتي:

١- الإبداع يتطلب قدرات عقلية تتمثل في تحسس المشكلات والطلاقة والمرونة والأصالة، ومواصلة الاتجاه.

٢- للإبداع مراحل متعددة ينتج عنها فكر أو عمل جديد يؤدي بالمؤسسة إلى الوصول إلى هدفها.

٣- الجهود الإبداعية وما ينتج عنها ليس بالضرورة أن تكون مادية ملموسة، فقد تكون على شكل أفكار أو خدمات أو منتجات، أو رؤية معينة.

٤- الإبداع في المؤسسات ليس ظاهرة مقتصرة على فرد واحد، ولكن يمكن ممارسته على مستوى الأفراد أو المنظمة أو المجتمع.

٥- تولد مع الإنسان قدرات إبداعية لكنها تبقى كامنة أثناء نضجه داخل ثلاثة أشياء، وهي توجهاته وسلوكه والعمليات الخاصة بتفكيره.

كما يتوفر للإبداع خصائص عدة، خصائص من أهمها ما يلي: (بلحاج والجابري، ٢٠٢٠)

١. يمثل الإبداع شيئاً محسوساً أو ملموساً سواء أكان عمليات لتوليد الأفكار أو منتجات جديدة.

٢. يجب أن يكون الإبداع مستهدفاً، على الرغم من وجود إمكانية لحصول بعض التغيرات الطارئة غير المخطط لها.

٣. من المفترض أن يهدف الإبداع إلى تحقيق المنافع للمنظمة، والمأخوذ في الإطار العام وذلك كميزة للمجمع الذي تعمل فيه هذه المنظمة.

تري الباحثة أن ما تم ذكره من سمات وخصائص تعمل على المساهمة الجادة في الجهود الإبداعية للأفراد بأشكال وطرق متفاوتة، وأن الشخصية المبدعة في العمل يوجد لها عدة خصائص متجانسة مع بعضها البعض، وقد تكون في بعض

الأحيان متناقضة، وإجمالاً فإن الشخصية المبدعة بحاجة دائمة إلى الإثارة والتحفيز للوصول إلى التميز والمنافسة بالمنظمة.

### خامساً: استراتيجيات الإبداع:

يوجد هناك العديد من الاستراتيجيات الإبداعية التي يمكن للمنظمة أن تتبناها، ويقصد بها السياسات التي قد تصمم للترويج للعملية الإبداعية وخلق المناخ الإبداعي داخل المنظمة والذي يساعد على تجاوز العقبات، ومن أهم هذه الاستراتيجيات ما يلي: (السعدي، ٢٠١٣).

(١) **التطوير التنظيمي:** هو عبارة عن مجموعة كبيرة من الأساليب أو الطرق المأخوذة بشكل عام من العلوم السلوكية والتي تم تصميمها لتزويد من قدرة المنظمة على تقبل التغيير والعلم على زيادة فعاليتها، ومن أكثر الأمثلة على هذه الطرق: جمع البيانات، وتدريب الحساسة، وتطوير الفريق، وتشخيص المنظمة، واستخدام وكلاء للتغيير، وهي موجهة بشكل عام نحو المحددات السلوكية، كالقيم لدى الأفراد والعلاقات بينهم، وهناك تركيز عالي على إزالة معوقات التغيير وعلى تسهيل عملية التغيير كعملية مستمرة.

(٢) **التخصص الوظيفي:** وهو قيام المنظمة بالعمل على تصميم وحدات للقيام بالنشاطات المتخصصة، حيث أنه لترويج الإبداع التنظيمي يجب تصميم وحدات تنظيمية ذات ظروف تشغيلية ملائمة للمراحل المتعددة من العملية الإبداعية، مثل عمل وحدات البحث والتطوير أو تشكيل جماعات التخطيط، ومن الممكن أن تكون هذه الاستراتيجية هي الاستراتيجية الأكثر قابلية للاستخدام من قبل المنظمات التي تسعى جادة إلى إنتاج أعمال إبداعية تعمل على تغطية مساحات تنظيمية صغيرة نوعاً ما، ولا تكون جذرية، كما ويعتبر التخصص الأكثر انتشاراً من استراتيجيات الإبداع التنظيمي.

(٣) الدورية: وهي القدرة على استخدام أشكال تنظيمية ليست ثابتة أو متغيرة، ومن الأمثلة عليها نموذج المصفوفة الذي يتم فيه تجميع مجموعة من الأفراد المختصين لتنفيذ مشروع بعينه.

### ثالثاً: الدراسة الميدانية

#### **أولاً: مجتمع وعينة الدراسة:**

يتمثل مجتمع الدراسة الميدانية فيما يلي:

#### **(١) مجتمع الدراسة الميدانية:**

يتمثل مجتمع الدراسة على العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى جميع المستويات الادارية حيث حرصت الباحثة من خلال التعايش لمجتمع البحث على توفير البيانات الاولية.

#### **ثانياً: عينة الدراسة الميدانية:**

واعتمدت الباحثة في تحديد عينة الدراسة على العينة العشوائية البسيطة وذلك من خلال تطبيق تحديد حجم العينة من النسبة في المجتمع وكانت على النحو

$$\frac{Z^2 p (1 - p)}{d^2}$$

التالي:

حيث أن:

- $Z^2$  وهي القيمة المعيارية لدرجة الثقة ٩٥% ومن ثم القيمة المعيارية المقابلة هي ١.٩٦
- $p$  وهي نسبة المفردات لعينة والتي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة وهي ٠.٥
- $(1 - p)$  وهي مكمل نسبة المفردات لعينة والتي تتوافر فيها الخاصية محل الدراسة

•  $d^2$  وهي حد الخطأ المسموح به عند درجة ثقة ٩٥% وهي ٠.٠٥

وبتطبيق في المعادلة السابق بلغ حجم العينة المراد سحبها ٣٨٤ ولكن تم تحليل ومناقشة نتائج ٣٥٣ استبانات بعد استبعاد ٣١ استمارة غير مكتملة وغير مستوفاة وبذلك تمثل الاستجابة نسبة ٩٥% من جملة مفردات العينة الذين تم توزيع استمارات الاستبيان عليهم فعليا وهي نسبة جيدة احصائيا

### ثالثاً: اختبارات الفروض:

يُمكن للباحثة في هذا الجزء من الدراسة من توضيح الكيفية التي تم بها اختبار فروض الدراسة، ونتائج اختبار تلك الفروض، باستخدام الاسلوب التحليلي في اختبارات فروض الدراسة:

اعتمدت الباحثة في تحليل البيانات الواردة بقائمة الاستقصاء على البرامج الإحصائية والمسماة Statistical Package for Social Sciences 25 (SPSS)، قامت الباحثة باستخدام تحليل الارتباط ونموذج الانحدار الخطي البسيط وتحليل التباين وذلك في اثبات صحة فروض الدراسة والتي كانت كما يلي:

### فروض الدراسة

١. لا تأثير علاقة ذات دلالة احصائية بين القيادة الابوية ومستوى الابداع لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية.
٢. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الابوية.
٣. لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الابداع.

٤. لا يختلف تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع بالاختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) ولقياس الفرض الأول: تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط وكانت النتائج على النحو التالي:

## جدول (٢)

## مخرجات نموذج الانحدار الخطى البسيط

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R
.000 <sup>b</sup>	190.021	0.349	0.351	.593 <sup>a</sup>

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق ان قيمة معامل ارتباط النموذج R قد بلغت ٠.٥٩ كما نجد ان قيم  $R^2$  وهى قيمة معامل التحديد والتي تمثل قدرة المتغير المستقل على تفسير نسبة التغير الذى يحدث فى المتغير التابع والتي بلغت ٣٥% والباقي عوامل اخرى كما نجد ان نموذج الانحدار معنوى وهذا يظهر من قيمة F المحسوبة والتي بلغت ١٩٠.٠٢١ وهى داله عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٥

## جدول (٢)

## نموذج الانحدار الخطى البسيط لتحديد معنوية تأثير القيادة الابوية على تحسين الابداع

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients	مستوى الابداع
		Beta	B	
0.102	-1.638		-0.428	المقدار الثابت
0.000	13.785	0.593	1.067	القيادة الابوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر جدول معالم نموذج الانحدار ان القيادة الابوية تؤثر بمقدار ٠.٥٩٣ على مستوى الابداع وهو تأثير طردي وهذا يظهر من قيمة معامل الانحدار المعايير وهو دال عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٥ وهذا يعنى ان كما زادت القيادة الابوية فى المؤسسة بمقدار ١٠٠% ادى ذلك إلى تحسين مستوى الابداع بمقدار ٥٩%.

**ولقياس الفرض الثاني:** لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الابوية.

وقبل اثبات صحة هذا الفرض كان لابد من اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات باستخدام اختبار كولمجروف سمرنوف وكانت النتائج على النحو التالى:

### جدول (٣)

اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للبيانات القيادة الابوية ومستوى تحسين الابداع

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	
0.001	353	0.068	مستوى الابداع
0.022	353	0.052	القيادة الابوية

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

أظهر الجدول السابق ان بيانات القيادة الابوية ومستوى الابداع انها لا تتبع الوزيع الطبيعي وهذا يظهر من قيم احصاء الاختبار والتي كانت جميعها أقل من مستوى المعنوية بذلك يتم رفض الفرض العدمي بان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لذلك يتم استخدام الاختبار الامعلمى لايجاد الفروق وكانت النتائج على النحو التالى:

**جدول (٤) اختبار مان وتني لايجاد الفروق بين الذكور والاناث على مستوى القيادة الابوية**

مستوى المعنوية	Z	المتوسط الرتبي	العدد	النوع	
0.316	-1.003	183.92	135	نكر	القيادة الابوية
		172.72	218	انثى	
			353	الاجمالي	

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث على مستوى القيادة الابوية ونجد من قيمة Z المحسوبة -1.003 وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ كما نجد من قيم المتوسط الرتبي ان الذكور كانت اراءهم حول القيادة الابوية أكبر من اراء الاناث حول القيادة الابوية ولكن هذه الفروق غير داله احصائيا.

**جدول (٥) اختبار كروسكال ويلز لايجاد الفروق بين اراء المبحوثين حسب المستوى الادارى لهم وعلى مستوى محور القيادة الابوية**

مستوى المعنوية	قيمة Kruskal-Wallis H	المتوسط الرتبي	العدد	المستوى الادارى	
0.222	3.009	173.46	65	الادارة العليا	القيادة الابوية
		190.29	116	الإدارة الإشرافية	
		169.37	172	الإدارة التنفيذية	
			353	الاجمالي	

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول القيادة الابوية حسب مستوياتهم الادارية وهذا يظهر من قيمة احصاء الاختبار والتي بلغت ٣.٠٠٩ وهى غير داله عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٠٥ . هذا وبالنظر الى قيم المتوسط الرتبى نجد ان الادارة الاشرافية كانت الاكبر فى قيمة المتوسط الرتبى وهذا يعنى ان اتجاه الآراء لديهم كانت تتجه نحو درجات الاكبر فى المقياس.

**جدول (٦)**

**اختبار كروسكال ويلز لايجاد الفروق بين آراء المبحوثين حول محور القيادة الابوية ومدة الخبرة لديهم**

مستوى المعنوية	قيمة Kruskal-Wallis H	المتوسط الرتبى	العدد	مدة الخبرة	
0.269	2.623	186.10	150	١٠ أعوام فأقل	القيادة الابوية
		165.40	110	من ١٠ أعوام إلى أقل من ٢٠ عام	
		176.03	93	أكثر من ٢٠ عام	
			353	الإجمالي	

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول القيادة الابوية ومدة الخبرة وهذا يظهر من قيمة احصاء الاختبار والتي بلغت ٢.٦٢٣ وهى غير داله عند مستوى دلالة اقل من ٠.٠٠٥ . وبهذا تم ثبوت صحة الفرض بانه لا يوجد اختلاف معنوى بين آراء العاملين بوزارة العدل

الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الابوية.

ولقياس الفرض الثالث: لا يوجد اختلاف معنوي بين أراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسين مستوى الإبداع.

### جدول (٧)

اختبار مان وتني لايجاد الفروق بين الذكور والاناث على تحسن مستوى

### الإبداع

مستوى المعنوية	Z	المتوسط الرتبي	العدد	النوع	
0.626	-0.487	173.64	135	ذكر	مستوى الإبداع
		179.08	218	انثى	
			353	الاجمالي	

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الذكور والاناث على تحسين مستوى الإبداع ويظهر هذا من قيمة Z المحسوبة -0.487 وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ كما نجد من قيم المتوسط الرتبي ان الاناث كانت اراءهم حول تحسن مستوى الإبداع أكبر من اراء الذكور ولكن هذه الفروق غير داله احصائيا.

**جدول (٨) اختبار كروسكال ويلز لايجاد الفروق بين اراء المبحوثين حول  
تحسن مستوى الابداع والمستوى الادارى**

مستوى المعنوية	قيمة Kruskal- Wallis H	المتوسط الرتبى	العدد	المستوى الادارى	
0.427	1.701	177.36	65	الادارة العليا	مستوى الابداع
		186.47	116	الإدارة الإشرافية	
		170.48	172	الإدارة التنفيذية	
			353	الاجمالي	

**المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي**

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين المستويات الادارية على مستوى تحسين مستوى الابداع ويظهر هذا من قيمة احصاء الاختبار والتي بلغت ١.٧٠١ وهى غير داله عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥ كما نجد من قيم المتوسط الرتبى ان الادارة الاشرافية كانت اراءهم حول تحسن مستوى الابداع الاكبر ولكن هذه الفروق غير داله احصائيا.

**جدول (٩) اختبار كروسكال ويلز لايجاد الفروق بين اراء المبحوثين حول  
تحسن مستوى الابداع مدة الخبرة**

مستوى المعنوية	قيمة Kruskal- Wallis H	المتوسط الرتبى	العدد	مدة الخبرة	
0.722	0.651	176.53	150	١٠ أعوام فأقل	مستوى الابداع
		172.06	110	من ١٠ أعوام إلى أقل من ٢٠	

			عام	
		183.61	93	أكثر من ٢٠ عام
			353	الاجمالي

### المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات مدة الخبرة ومستوى تحسين مستوى الابداع ويظهر هذا من قيمة احصاء الاختبار والتي بلغت ٠.٦٥١ وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من ٠.٠٥، وبهذا تم ثبوت صحة الفرض بانه لا يوجد اختلاف معنوي بين أراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحاله العملية، مدة الخبرة) حول تحسن مستوى الابداع.

**ولقياس الفرض الرابع:** لا يختلف تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع باختلاف المتغيرات الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) ولقياس ذلك الفرض تم استخدام اختبار تحليل التباين ANCOVA ولكن قبل الشروع في عمل الاختبار كان لابد من اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع وكانت النتائج على النحو التالي:

### جدول (١٠) اختبار التوزيع الطبيعي للبيانات للبيانات القيادة الابوية تأثير

#### القيادة الابوية على مستوى الابداع

Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup>			
Sig.	df	Statistic	
.200*	353	0.041	تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع

### المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق ان بيانات تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع تتبع التوزيع الطبيعي حيث قيمة احصاء الاختبار  $0.041$  وهي غير داله عند مستوى دلالة اكبر من  $0.05$ .

**تحليل التباين** هو نوع من الضبط الإحصائي حيث يتم قياس متغير (أو أكثر) خارجي له أثر علي المتغير التابع، وذلك بهدف عزل أثر هذا المتغير الخارجي علي المتغير التابع من شروط تطبيق تحليل التباين:

١. أن تكون العينات موضع المقارنة مستقلة.
  ٢. أن تكون العينات مسحوبة من مجتمعات ذات توزيعات طبيعية، ويمكن التغاضي هذا الشرط في حال العينات التي تزيد عن ٣٠.
  ٣. أن تكون تباينات المجتمعات متساوية بمعنى تجانس التباين بين المجتمعات.
  ٤. أن تكون العلاقة بين متغير التباين والمتغير التابع خطية.
- وعليه كانت النتائج على النحو التالي:

### جدول (١١)

(المتوسط، الانحراف المعياري) لمستوى الابداع (المتغير التابع) حسب النوع

النوع	Mean	Std. Deviation	N
ذكر	3.15	0.61	135.00
انثى	3.17	0.61	218.00
Total	3.16	0.61	353.00

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الابداع قد بلغ ٣.١ كما نجد ان المتوسط العام للاراء عينة الذكور والاناث قد بلغ ٣.١٥

و٣.١٧ وهو يعنى الاتجاه العام للاراء حول تحسين الابداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهى المحايد.

### جدول (١٢)

#### اختبار التجانس لاحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>			
Dependent Variable:			
Sig.	df2	df1	F
0.976	351	1	0.001
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + gender + interaction + gender * interaction			

#### المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق تجانس بين عينة الاناث والذكور على مستوى تأثير القيادة الابوية على تحسين مستوى الاداء ويظهر ذلك من قيمة F لاختبار التباين والتي بلغت ٠.٠٠١ وهى غير داله عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٠٥ بهذا يتم قبول الفرض العدمى بعدم وجود تباينات فى عينة الذكور والاناث اى ان العينتين متجانستان.

### جدول (١٣) تحليل التباين على مستوى النوع

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable:					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source

Tests of Between-Subjects Effects					
0.000	959.127	38.743	3	116.228 <sup>a</sup>	Corrected Model
0.000	486.236	19.641	1	19.641	Intercept
0.196	1.675	0.068	1	0.068	gender
0.000	2703.437	109.201	1	109.201	interaction
0.281	1.166	0.047	1	0.047	gender * interaction
		0.040	349	14.097	Error
			353	3653.788	Total
			352	130.325	Corrected Total
a. R Squared =.892 (Adjusted R Squared =.891)					

### المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق أن التفاعل بين النوع وتأثير القيادة الأبوية على تحسين المستوى ليس دال إحصائياً حيث أن قيمة إحصائية الاختبار  $F_{1,166} = 1.166$ ، وأن القيمة الاحتمالية ( $sig. = 0.281$ ) مما يشير إلى عدم وجود تفاعل بين متغير التباير والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل أنه لا يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف متغير النوع.

### جدول (١٤)

#### الإحصاء الوصفي لمستوى الإبداع (المتغير التابع) حسب المستوى الإداري

N	Std. Deviation	Mean	المستوى الإداري
65	0.65185	3.1548	الإدارة العليا

116	0.55499	3.2108	الإدارة الإشرافية
172	0.62695	3.1264	الإدارة التنفيذية
353	0.60847	3.1593	Total

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الابداع قد بلغ ٣.١٥ وبهذا نجد ان الاتجاه العام للاراء الادارت حول تحسين مستوى الابداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهي درجة المحايد.

جدول (١٥)

اختبار التجانس لاحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>			
Sig.	df2	df1	F
0.535	350	2	0.627
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + job + interaction + job * interaction			

المصدر: من إعداد الباحثة بناء على نتائج التحليل الإحصائي

يظهر الجدول السابق تجانس بين المستوى الإداري على مستوى تأثير القيادة الابوية على تحسين مستوى الاداء ويظهر ذلك من قيمة F لاختبار التباين والتي بلغت ٠.٦٢٧ وهي غير داله عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥ بهذا يتم قبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في عينة المستوى الإداري أي ان العينات متجانسة.

## جدول (١٦)

## تحليل التغيرات على المستوى الإداري

Tests of Between-Subjects Effects					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.00	568.48	23.23	5.00	116.146 <sup>a</sup>	Corrected Model
0.00	451.87	18.46	1.00	18.46	Intercept
0.96	0.04	0.00	2.00	0.00	job
0.00	2462.61	100.63	1.00	100.63	interaction
0.97	0.03	0.00	2.00	0.00	job * interaction

يظهر الجدول السابق أن التفاعل بين والمستوى الإداري وتأثير القيادة الابوية على تحسين المستوى ليس دال إحصائياً حيث أن قيمة إحصائية الاختبار F (٠.٠٣)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.= 0.970) مما يشير الى عدم وجود تفاعل بين متغير التغيرات والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل انه لا يختلف تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع بالاختلاف متغير المستوى الإداري.

جدول (١٧) الاحصاء الوصفي لمستوى الابداع (المتغير التابع) حسب مدة الخبرة

N	Std. Deviation	Mean	مدة الخبرة
150	0.64784	3.1462	١٠ أعوام فأقل
110	0.56986	3.1542	من ١٠ أعوام إلى أقل من ٢٠ عام
93	0.59248	3.1867	أكثر من ٢٠ عام
353	0.60847	3.1593	Total

يظهر الجدول السابق ان المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الابداع قد بلغ ٣.١٥ وبهذا نجد ان الاتجاه العام للراء الادرات حول تحسين مستوى الابداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهي درجة المحايد.

جدول (١٨) اختبار التجانس لإحصائية ليفين ودرجات الحرية والقيمة الاحتمالية

Levene's Test of Equality of Error Variances <sup>a</sup>			
Dependent Variable:			
Sig.	df2	df1	F
0.065	350	2	2.760
Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.			
a. Design: Intercept + exp + interaction + exp * interaction			

يظهر الجدول السابق تجانس بين المستوى الادارى على مستوى تأثير القيادة الابوية على تحسين مستوى الاداء ويظهر ذلك من قيمة F لاختبار التباين والتي بلغت ٢.٧٦ وهي غير داله عند مستوى معنوية اقل من ٠.٠٥ بهذا يتم قبول الفرض العدمى بعدم وجود تباينات فى بين عينة المستوى الادارى اى ان العينات متجانسة.

جدول (١٩) تحليل التغيرات على المستوى مدة الخبرة

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable:					
Sig.	F	Mean Square	df	Type III Sum of Squares	Source
0.00	585.20	23.30	5.00	116.508 <sup>a</sup>	Corrected Model
0.00	482.39	19.21	1.00	19.21	Intercept

Tests of Between-Subjects Effects					
0.20	1.63	0.06	2.00	0.13	exp
0.00	2627.86	104.64	1.00	104.64	interaction
0.23	1.48	0.06	2.00	0.12	exp * interaction
		0.04	347.00	13.82	Error
			353.00	3653.79	Total
			352.00	130.33	Corrected Total
a. R Squared =.894 (Adjusted R Squared =.892)					

يظهر الجدول السابق أن التفاعل بين مدة الخبرة وتأثير القيادة الابوية على تحسين المستوى ليس دال إحصائياً حيث أن قيمة إحصائية الاختبار  $F(1.48)$ ، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig.} = 0.230$ ) مما يشير الى عدم وجود تفاعل بين متغير التغيرات والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل انه لا يختلف تأثير القيادة الابوية على مستوى الابداع بالاختلاف متغير مدة الخبرة.

#### رابعاً: النتائج والتوصيات

وبصورة عامة يمكن استخلاص بعض النتائج والتي تتمثل في:

- تبين أن الإناث كانوا أكثر حرصاً على الاستجابة لموضوع البحث (كان ٤٨.٧% من الذكور مقابل ٦١.٨% من الإناث).
- بينما نجد أن أكثر ما يقرب من ثلث العينة (٣١.٢%) كانت لديهم سنوات خبرة من (١٠) إلى (٢٠) عام وبلغت نسبة اقل من (١٠) سنوات (٤٢.٥%) بينما بلغت مدة الخبرة أكثر من (٢٠) عام (٢٦.٣%) أما بالنسبة للمستوى الإداري فكانت أكبر نسبة لصالح الإدارة التنفيذية (٤٨.٧%) يليها الإدارة الإشرافية (٣٨.٢%) والإدارة العليا (١٨.٤%).

- تبين أن قيمة معامل ألفا كرونباخ لجميع المتغيرات الأساسية قد تراوحت بين (0.805 إلى 0.960) وهي أكبر من الحد الأدنى لقبول معامل الثبات ألفا كرونباخ وهو (0.50).
- وتتراوح قيمة الصدق بين (0.897 إلى 0.96)، ومن ثم توجد درجة ثقة وثبات عالية خاصة بالاتساق الداخلي في عملية القياس لقائمة الاستقصاء بما يعطي ثقة في نتائج البحث المستخلصة من البيانات المعطاة.
- وفيما يتعلق بنتائج كل محور من محاور الدراسة والتوصيات نبين أنه يتم تناول كل من محور القيادة الأبوية ومحور الإبداع على النحو التالي:

أولاً: نتائج ترتبط بمحو القيادة الأبوية، وفيه تبين أن قيمة هذا المعامل لإجمالي محور دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع (0.879)؛ كما بلغ معامل الصدق الذاتي (0.938) مما يدل على الثبات المرتفع لعينة الدراسة؛ إذ أن تلك القيمة تعني أنه لو قمنا بتوزيع قائمة الاستقصاء على عينة أخرى غير التي تم اختيارها في هذه الدراسة وفي أوقات مختلفة، فإن هناك احتمالاً نسبته (87.9%) لمحوري الدراسة لنحصل على نفس النتائج لهذه الدراسة.

- وتبين أن معاملات الارتباط لجميع المتغيرات الأساسية قد تجاوزت الحد الأدنى المقبول وهو (0.3) وفقاً ل (Pallant, 2011)، مما يشير إلى قوة وقدرة هذه البنود على قياس الخاصية موضوع القياس، وهذا ما يوضحه الجداول رقم (20) الآتي:

### جدول (20)

#### إجمالي دور القيادة الأبوية في تحسين الإبداع

عدد العبارات	الفا كرونباخ (الثبات)	معامل الصدق
41	0.879	0.938

ويتضح من ذلك الجدول ان إجمالي مقياس دور القيادة الأبوية في تحسين مستوى الإبداع قد بلغ معامل الثبات (٨٧.٩%) بينما بلغ قيمة معامل الصدق الذاتي للمقياس (٩٣.٨%) أما بالنسبة للمحاور الفرعية لهذا المقياس والتي تتمثل في محورين أساسيين هما القيادة الأبوية لدى العاملين بوزارة العدل الكويتية حيث يندرج منه المحاور الفرعية الاتية (القيادة الخيرة، القيادة الاخلاقية، القيادة السلطوية) والسمات الشخصية والسلوكية للفرد المبتكر لدى لعاملين حيث يندرج منها المحاور الفرعية الاتية (صفات المبدع والمبتكر، قدرات المبدع والمبتكر، مهارات المبدع والمبتكر).

- معامل الثبات لمحور القيادة الخيرة يبلغ (٨٥.٣%) كما بلغت قيمة معامل الصدق (٩٢.٠%) كما تراوحت قيم الاتساق الداخلي لعبارات المحور بين (٠.٥٠٣ إلى ٠.٦٧٧) ويقاس الاتساق الداخلي المعامل الكلي للارتباط بين بنود القياس.
- وبالنسبة لمحور القيادة الأخلاقية يتبين أن معامل الثبات لمحور القيادة الأخلاقية قد بلغ (٨٠.٥%) كما بلغت قيمة معامل الصدق (٨٩.٧%) وقد تراوحت هذه المعاملات الاتساق الداخلي للعبارات بين (٠.٣٧٥ إلى ٠.٨٧٠)، الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح وهذا يعكس ان هناك علاقات بين العبارات.
- وفيما يتعلق بمحور القيادة السلطوية نجد أن معامل الثبات لمحور القيادة السلطوية قد بلغ (٩٢.٣%) بينما بلغ معامل الصدق له (٩٦.٠%) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (٠.٥٨٧ إلى ٠.٩١٨) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العبارات.

ثانياً: نتائج ترتبط بالمتغير التابع (محور مستويات الإبداع والتي يتمثل في كل من صفات المبدع والمبتكر، قدرات المبدع والمبتكر، مهارات المبدع والمبتكر) نعرض ما يلي:

- **محور صفات المبدع والمبتكر:** نجد أن معامل الثبات لمحور صفات المبدع والمبتكر والتي اشتملت على إحدى عشر عبارة قد بلغ (٨٨.٠%) بينما بلغ معامل الصدق له (٩٣.٨%) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (٠.٣٨٢ إلى ٠.٧٣٣) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العبارات.
  - **محور قدرات المبدع والمبتكر:** وأن معامل الثبات لمحور قدرات المبدع والمبتكر والتي اشتملت على (٧) عبارة قد بلغ (٨٩.٦%) بينما بلغ معامل الصدق له (٩٤.٧%) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (٠.٦١٨ إلى ٠.٧٦٥) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العبارات.
  - **محور مهارات المبدع والمبتكر:** وتبين أن معامل الثبات لمحور مهارات المبدع والمبتكر والتي اشتملت على خمس عبارات قد بلغ (٨٦.٣%) بينما بلغ معامل الصدق له (٩٢.٩%) كما تراوحت قيم معاملات الارتباط لعبارات المحور بين (٠.٤٧٢ إلى ٠.٩٦٥) الأمر الذي يعكس قوة قيم المعاملات ومدى اقترابها من الواحد الصحيح مما يعكس العلاقة بين العبارات.
- ثالثاً: نتائج ترتبط بالتحليل الوصفي لمتغيرات الدراسة: وتمثلت في:
- الاتجاه العام لمحور القيادة الخيرة الاتجاه نحو درجة المحايد ويظهر ذلك من قيمة المتوسط العام والذي بلغ (٢.٨٩) ومعامل اختلاف قد بلغ (٢٦.٣%) وهذا يعنى أن من بين (١٠٠) مبحوث اختلاف (٢٦) منهم حول المتوسط العام وبلغت الأهمية النسبية لهذا المحور (٥٨%) تقريباً.

- الاتجاه العام لمحور القيادة الأخلاقية قد بلغ (٣.٧٣) وهذا يعنى انه يتجه نحو درجة الموافقة بمعامل اختلاف بلغ (٢٢.٥%) وأهمية نسبية بلغت (٧٤.٦%).
- وان الاتجاه العام للآراء حول القيادة السلطوية قد بلغ (٣.٤٦) وهو بذلك يتجه نحو المحايدة بمعامل اختلاف بلغ (٣٤.١%) كما نجد أن الأهمية النسبية لهذا المحور بلغت ٦٩.٣%.
- وتبين أن الاتجاه العام لصفات المبدع قد اتجه نحو درجة المحايدة وهذا ما يظهره قيمة المتوسط العام الذي بلغ (٣.٠٨) وبلغت قيمة معامل الاختلاف والذي يقيس نسبة التشتت (٢٣.٢%) بينما نجد أن نسبة الأهمية النسبية لهذا المحور قد بلغ (٦١.٦%).
- ويظهر أن الاتجاه العام لقدرات المبدع والمبتكر قد بلغ ٢.٩ وهو بذلك يتجه نحو الدرجة المحايدة كما بلغ معامل الاختلاف (٢٩.٤%).
- وأن المتوسط العام لمهارات المبدع والمبتكر قد بلغ (٣,٤) بمعامل اختلاف قد بلغ (٢٨.٢%) مما يعنى أن هذا المحور تتجه آراء المبحوثين فيه نحو الدرجة المحايدة كما بلغت نسبة أهمية هذا المحور (٦٨.٢%).
- وفيما يتعلق بكل متغير من متغيرات البحث يتبين أن الاتجاه العام لآراء المبحوثين حول القيادة الأبوية والمستوى الإبداع اتجه نحو الدرجة المحايدة (٣.٣، ٣.١) حيث بلغت قيم معامل الاختلاف (٦٧.٢%)، (٦٣.٢%) كما بلغت الأهمية النسبية لهما (٦٧.٢%)، (٦٣.٢%) وبهذا نجد تقارب بين آراء المبحوثين حول القيادة الأبوية وتحسين مستوى الإبداع من حيث الأهمية النسبية والاتجاه العام، وعليه وبعد استعراض الاحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة.

## رابعاً نتائج ترتبط باختبارات فروض الدراسة:

■ فيما يتعلق بالفرض الأول: تم استخدام نموذج الانحدار الخطى البسيط وتبين ان قيمة معامل ارتباط النموذج R قد بلغت (0.59) كما نجد أن قيم ( $R^2$ ) وهي قيمة معامل التحديد والتي تمثل قدرة المتغير المستقل على تفسير نسبة التغير الذي يحدث في المتغير التابع والتي بلغت (0.35%) والباقي عوامل أخرى كما نجد أن نموذج الانحدار معنوي وهذا يظهر من قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (190.021) وهي داله عند مستوى دلالة اقل من (0.05).

وتبين أن القيادة الأبوية تؤثر بمقدار (0.593) على مستوى الإبداع وهو تأثير طردي وهذا يظهر من قيمة معامل الانحدار المعيار وهو دال عند مستوى دلالة اقل من (0.05) وهذا يعنى أنه كما زادت القيادة الأبوية في المؤسسة بمقدار (10%) أدى ذلك إلى تحسين مستوى الإبداع بمقدار (59%).

■ وفيما يتعلق بالفرض الثاني: يتبين بداية أن بيانات القيادة الأبوية ومستوى الإبداع لا تتبع التوزيع الطبيعي وهذا يظهر من قيم احصاء الاختبار والتي كانت جميعها أقل من مستوى المعنوية لذلك تم استخدام الاختبار لا معلمي لإيجاد الفروق.

وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على مستوى القيادة الأبوية ونجد من قيمة (Z) المحسوبة (-1.003) وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من (0.05) كما نجد من قيم المتوسط الرتيبي ان الذكور كانت آراءهم حول القيادة الأبوية أكبر من آراء الإناث حول القيادة الأبوية ولكن هذه الفروق غير داله احصائياً.

مع عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين آراء المبحوثين حول القيادة الأبوية حسب مستوياتهم الإدارية وهذا يظهر من قيمة إحصاء الاختبار والتي

بلغت (٣.٠٠٩) وهي غير داله عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٠٥) هذا وبالنظر إلى قيم المتوسط الرتبي نجد أن الإدارة الإشرافية كانت الاكبر في قيمة المتوسط الرتبي وهذا يعنى ان اتجاه الآراء لديهم كانت تتجه نحو درجات الاكبر في المقياس.

ويتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المبحوثين حول القيادة الأبوية ومدة الخبرة وهذا يظهر من قيمة إحصاء الاختبار والتي بلغت (٢.٦٢٣) وهي غير داله عند مستوى دلالة اقل من (٠.٠٠٥)

وبذلك يتبين صحة الفرض بانه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول القيادة الابوية.

▪ وفيما يتعلق بالفرض الثالث: تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على تحسين مستوى الإبداع ويظهر هذا من قيمة (Z) المحسوبة (-0.487) وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كما نجد من قيم المتوسط الرتبي أن الإناث كانت آراءهم حول تحسن مستوى الإبداع أكبر من آراء الذكور ولكن هذه الفروق غير داله إحصائياً.

ويتبين دم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المستويات الإدارية على مستوى تحسين مستوى الإبداع ويظهر هذا من قيمة إحصاء الاختبار والتي بلغت (١.٧٠١) وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥) كما نجد من قيم المتوسط الرتبي أن الإدارة الإشرافية كانت آراءهم حول تحسن مستوى الإبداع الأكبر ولكن هذه الفروق غير داله إحصائياً.

كما يتبين عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين سنوات مدة الخبرة ومستوى تحسين مستوى الإبداع ويظهر هذا من قيمة إحصاء الاختبار والتي بلغت (٠.٦٥١) وهي غير داله عند مستوى معنوية أقل من (٠.٠٥).

وبهذا تم ثبوت صحة الفرض بانه لا يوجد اختلاف معنوي بين آراء العاملين بوزارة العدل الكويتية على مستوى الخصائص الشخصية (النوع، الحالة العملية، مدة الخبرة) حول تحسن مستوى الإبداع.

▪ وفيما يتعلق بالفرض الرابع: تم استخدام اختبار تحليل التباين (ANCOVA) ويتبين ان المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الإبداع قد بلغ ٣.١ كما نجد ان المتوسط العام لآراء عينة الذكور والإناث قد بلغ (٣.١٥) و(٣.١٧) وهو يعنى الاتجاه العام للآراء حول تحسين الإبداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهي المحايد.

وتبين وجود تجانس بين عينة الاناث والذكور على مستوى تأثير القيادة الأبوية على تحسين مستوى الأداء ويظهر ذلك من قيمة  $F$  لاختبار التباين والتي بلغت (٠.٠٠١) وهي غير داله عند مستوى معنوية اقل من (٠.٠٥) بهذا يتم قبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في عينة الذكور والاناث أي أن العينتين متجانستان.

كما تبين أن التفاعل بين النوع وتأثير القيادة الأبوية على تحسين المستوى ليس دال إحصائياً حيث أن قيمة إحصائية الاختبار (F) (١.١٦٦)، وأن القيمة الاحتمالية (sig.= 0.281) وبذلك يتحقق الفرض القائل انه لا يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع بالاختلاف متغير النوع.

ويتبين ان المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الإبداع قد بلغ (٣.١٥) وبهذا نجد أن الاتجاه العام لآراء الإدارات حول تحسين مستوى الإبداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهي درجة المحايد.

كما تظهر حالة التجانس بين المستوى الإداري على مستوى تأثير القيادة الأبوية على تحسين مستوى الأداء ويظهر ذلك من قيمة  $F$  لاختبار التباين والتي بلغت (0.627) وهي غير داله عند مستوى معنوية اقل من (0.05).

بهذا يتم قبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في عينة المستوى الإداري أي ان العينات متجانسة.

ويتبين أن التفاعل بين المستوى الإداري وتأثير القيادة الأبوية على تحسين المستوى ليس دال إحصائيا حيث إن قيمة إحصائية الاختبار ( $F$ ) (0.03)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig.} = 0.970$ ) بما يشير إلى عدم وجود تفاعل بين متغير التباين والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل انه لا يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع بالاختلاف متغير المستوى الإداري.

وأن المتوسط العام لمحور تحسين مستوى الإبداع قد بلغ (3.15) وبهذا نجد أن الاتجاه العام لآراء الإدارات حول تحسين مستوى الإبداع يتجه نحو الدرجة المتوسطة وهي درجة المحايد.

وتتضح حالة التجانس بين المستوى الإداري على مستوى تأثير القيادة الأبوية على تحسين مستوى الأداء ويظهر ذلك من قيمة ( $F$ ) لاختبار التباين والتي بلغت (2.76) وهي غير داله عند مستوى معنوية اقل من (0.05) بهذا يتم قبول الفرض العدمي بعدم وجود تباينات في بين عينة المستوى الإداري أي أن العينات متجانسة.

وفيما يتعلق بمدة الخبرة وتأثير القيادة الأبوية على تحسين المستوى تبين أنه ليس دال إحصائيا حيث أن قيمة إحصائية الاختبار ( $F$ ) (1.48)، وأن القيمة الاحتمالية ( $\text{sig.} = 0.230$ ) مما يشير إلى عدم وجود تفاعل بين متغير التباين

والمعالجات وبذلك يتحقق الفرض القائل أنه لا يختلف تأثير القيادة الأبوية على مستوى الإبداع باختلاف متغير مدة الخبرة.

#### خامساً: توصيات الدراسة:

- نجد ان نموذج الانحدار معنوي وهذا يظهر من قيمة (F) المحسوبة والتي بلغت (190.021) وهي داله عند مستوى دلالة اقل من (0.005) بما يفيد بأن العلاقة بين القيادة الأبوية ومستوى الإبداع ذات دلالة ومقبول الربط بينهما.
- تبين للباحثة وجود ارتباط بين القيادة الأبوية كمتغير مستقل والمتغير التابع وهو مستوى الإبداع (قيمة معامل ارتباط النموذج R قد بلغت 0.59) كما نجد ان قيم  $R^2$  وهي قيمة معامل التحديد والتي تمثل قدرة المتغير المستقل على تفسير نسبة التغير الذي يحدث في المتغير التابع والتي بلغت (35.0%).
- تبين للباحثة أن قدرة المتغير المستقل المتمثل في القيادة الأبوية على تفسير نسبة التغير الذي يحدث في المتغير التابع وهو مستوى الإبداع والتي بلغت (0.593) وهو تأثير طردي وهذا يظهر من قيمة معامل الانحدار المعيار وهو دال عند مستوى دلالة اقل من 0.05 وهذا يعنى أن كما زادت القيادة الأبوية في المؤسسة بمقدار (100%) أدى ذلك إلى تحسين مستوى الإبداع بمقدار (59.3%).

وفيما يتعلق بالتوصيات الواجب اتباعها والمرتبطة بكل من المتغير المستقل

والمتغير التابع نعرض ما يلي:

#### أ. فيما يتعلق بالقيادة الأبوية:

##### 1. القيادة الخيرة:

(1)نوصي بضرورة أن يتعامل المديرين مع العاملين كأنهم جزء من أفراد أسرهم بما يشجع على الانخراط في العمل.

- (٢) كما ننصح السادة المديرين بضرورة أن يخصص المدير جزء كبيرا من وقته للتواصل الشخصي مع العاملين.
- (٣) مع ضرورة الاهتمام بحرص المدير علي الاهتمام بجوانب الحياة الشخصية للعاملين بما يتيح لهم الفرصة للإبداع
- (٤) التأكيد على المديرين بأن يزيد الاهتمام بمساعدة العاملين في الحالات الطارئة التي يوجهونها بما يقدم بعض الراحة ويدعوهم للتفرغ للإبداع.
- (٥) وزيادة درجة اهتمام المديرين بمراعاة العاملين الذين قضوا وقتا طويلا معه بما يشجعهم على الاستمرار في العطاء.
- (٦) توجيه المديرين بجميع المستويات على الحرص على تلبية الاحتياجات الشخصية للعاملين عندما يُطلب منه ذلك أو حتى المبادرة بذلك.
- (٧) مع التأكيد على المدير بأن يحرص على تشجيع العاملين معه وحضهم على الاطمئنان والشعور بالأمان عندما يواجهون مشكلات كبيرة، مع التأكيد على أن ذلك يزيد من قدرة العاملين على الإبداع.
- (٨) ونوصي بضرورة اهتمام المديرين بأفراد أسرة العاملين معهم وأن ذلك يحقق لهم الاستقرار الأسري بما يعطي مساحة أكبر للتفكير الإبداعي.
- (٩) كما نوصي بأهمية أن يحرص المديرين على محاولة فهم أسباب عدم قيام العاملين بعملهم بما ييسر لهم استكمال مهام عملهم ويعم ميلهم للإبداع.
- (١٠) كما يتم التأكيد على أن حرص المديرين على جودة ممارساتهم المهنية والتطوعية تعطي فيهم ثقة عالية ويحقق أعلى مستويات الإبداع من العاملين.

## ٢. القيادة الأخلاقية:

- (١) نؤكد على المديرين بالتزام الحرص على محاسبة العاملين عن الأخطاء الذين ارتكبوها فقط دون محاسبتهم عن أخطاء لم يقترفونها بما يدعم ميلهم نحو الابداع.

(٢) مع ضرورة الحرص على أن يقوم المديرين بتوزيع مهام العمل وفق القدرات الشخصية للعاملين بما يُشعرهم بتقدير امكاناتهم وتكليفهم بما يطيقون، وأن ذلك يدعم سلوكهم الإبداعي.

(٣) مع التأكيد على أهمية أن يتم توزيع مهام العمل بعدالة بما يحقق الراحة النفسية وزيادة الميل نحو الإبداع المهني.

(٤) وتبين أن زيادة درجة احترام المدير لقدرات العاملين معه يُزيد من رغبة العاملين في السلوك الإبداعي.

(٥) كما تبين أن المدير الذي يستخدم سلطاته لتحقيق مصلحته الشخصية يخلق مناخ غير داعم للسلوك الإبداعي.

(٦) وأيضاً تبين من خلال الدراسة أن المديرين الذين ينسبون إنجازات مرؤوسيهم باعتبارها إنجازاتهم هم وينسبونهم لأنفسهم يقتلون الميل للإبداع، لذا نوصي بضرورة أن ينسب المدير إنجازات العاملين للعاملين أنفسهم.

### ٣. القيادة السلطوية:

(١) كما تبين أن المدير الذي يعتمد على إجبار مرؤوسيه على طاعة أوامره يؤثر سلباً على ميل العاملين للإبداع.

(٢) كما تبين أن المديرين الذين يتخذون قراراتهم دون التشاور مع العاملين بغض النظر عن درجة أهمية القرار يضر بميل العاملين للسلوك الإبداعي، لذا نوصي بأهمية التشاور مع العاملين في كل قرار بغض النظر عن درجة أهمية القرار.

(٣) وقد تبين من خلال الدراسة الميدانية أن المدير الذي يحرص على أن تكون له الكلمة العليا أثناء الاجتماعات يكون لسلوكه تأثير سلبي على ميل العاملين معه للإبداع، لذا نوصي بضرورة سماع الرأي الآخر واتباع الرأي الصائب بغض النظر عن صاحبه.

(٤) كما تبين أن المدير الذي يتعامل مع العاملين بصيغة الأمر يحبطهم ويجعل مكان العمل طارد للمتميزين، ومن ثم نوصي بضرورة إشعار العاملين بأنهم يعملون برغبتهم دون إجبار.

(٥) وقد تبين أن مناخ العمل الذي تسوده حالة الشعور بالضغط لدى العاملين نتيجة ممارسات المديرين يقل لديهم مستوى الإبداع، ومن ثم ندعو المديرين لتقليل حالة الضغط والإجبار على العاملين للحصول على إبداعاتهم.

(٦) وأن قيام المديرين بالسلوك السلبي المتمثل في توبيخ العاملين عندما يفشلون في تحقيق إنجاز مهام العمل يتوافق معه انخفاض مستوى الإبداع، لذا ننصح بعدم اتباع سلوك التوبيخ والميل نحو التعليم وإعطاء الفرصة ودعم العاملين لتقوية الميل نحو الإبداع.

(٧) ويجب أن يكون المدير موجه بصورة مستمرة بالتحسين المستمر لأداء العاملين وأن يكون أداء مجموعة العمل الذين يعملون معه أفضل من أداء بقية مجموعات العمل الأخرى بالمنظمة، وأن ذلك يدعم السلوك الإبداعي لدى العاملين وبذلك تتحقق مستويات متميزة من الإبداع من العاملين.

### **ب. فيما يتعلق بالإبداع:**

#### **١. صفات المبدع والمبتكر:**

(١) حض العاملين على عادة ما أبتعد عن مهام العمل التي يلازمها الكثير من العقبات

(٢) أجد صعوبة في التوصل إلى حلول في ظل المشكلات التي تواجهني أثناء العمل

(٣) غالبا ما تعرقني المشكلات، وتقل من عزيمتي على إيجاد حلول متعددة

(٤) تواجهني صعوبات عند محاولة إقناع الآخرين بفكرة جديدة

- (٥) ينتابني شيء من الضيق إذا تكرر فشلي في مواجهة بعض المشكلات، بما يضعف من عزيمتي على حلها
- (٦) أرى أن لكل مشكلة حلاً واحداً يمكن الاعتماد عليه في حل المشكلة
- (٧) أفضل العمل في ظل نظام تحكمه القواعد والأنظمة الثابتة
- (٨) عادة ما أبتعد عن التصورات الجديدة تجنباً للمخاطرة وعدم إهدار الموارد
- (٩) أحقق نتائج متميزة في ظل وجود مشرف يوجهني
- (١٠) أبادر بتقديم أفكارى وآرائى ومقترحاتى لحل المشكلات حتى وإن لم يطلب منى رؤسائى ذلك
- (١١) أواجه العديد من المشكلات نتيجة لعدم فهم دوافع الآخرين أو مواقف غير متوقعة منهم
- (١٢) يقلقنى التغيير ويؤثر سلباً على أدائى ويؤدى إلى عدم إتقانى لبعض المهام

## ٢. قدرات المبدع والمبتكر

- (١) أقدم الحجج القوية لتبرير عدم قدرتى على حل بعض المشكلات
- (٢) أميل إلى الانشغال بأداء المهام المطلوبة أكثر من كثرة التساؤل عن كل ما يدور حولى
- (٣) أفضل اكتساب مهارات متخصصة في مجال محدد
- (٤) أفضل عدم الربط بين الموضوعات والمشكلات حتى أتمكن من حل كل مشكلة على حده
- (٥) أشعر عادة بشيء من الخجل إذا اتهمنى زملائى بسذاجة الأفكار التى أطرحها لحل المشكلات
- (٦) أستبعد بدائل حل المشكلات ذات التكلفة المرتفعة خاصة فى الأجل القصير
- (٧) أحرص على المشاركة فى المناسبات الاجتماعية واعتبرها عادة ثابتة
- (٨) عادة ما يكون رد فعلى متوقعاً فى المواقف المختلف التى تواجهنى

- (٩) تتغلب درجة اهتمامي بنظرة الآخرين لأفكاري ومقترحاتي على درجة اهتمامي بمدى منفعة وجدوى هذه الأفكار والمقترحات
- (١٠) أبادر من تلقاء نفسي بتقديم أفكار جديدة عند ظهور المشكلات
- (١١) أميل إلى الانشغال بما يمكنني من تجنب مشكلات العمل بدرجة أكبر من انشغالي بمساعدة غيري لتقديم مقترحات جديدة

### ٣. مهارات المبدع والمبتكر

- (١) أفضل مناقشة أفكار مع غيري بدرجة أكبر من مناقشة هذه الأفكار مع نفسي
- (٢) يمكن استخدام نفس الحل للتعامل مع المشكلة في حالة تكرارها
- (٣) أفضل الاحتفاظ بأرائي ومقترحاتي لنفسي وعدم الإفصاح عنها خشية الاستخفاف بها
- (٤) أرغب أن أكون واقعياً ولا أنشغل بالآراء غير الواقعية التي تتسم بالخيال
- (٥) أميل إلى تنفيذ أوامر رؤسائي دون نقاش تجنباً للوقوع في المشكلات
- (٦) أقبل حكم الآخرين على أفكار ومقترحاتي برحابة صدر
- (٧) أميل إلى الانضمام إلى مجموعات العمل التي تتسم بالجدية التامة في أداء المهام الوظيفي

### المراجع

#### أولاً: المراجع العربية

١. البرجاوي مولاي مصطفى (٢٠١٥)، الإبداع والتربية الإبداعية. مجلة البيت العربي، ٥(١)، ٤٥-٥١
٢. بلحاج والجابري (٢٠٢٠)، أثر الإبداع التنظيمي في جودة الخدمات الصحية، دراسة ميدانية في المستشفيات العاملة في محافظة حضرموت، اليمن.

٣. بنتن، طلعت سالم شرييني (٢٠٠٨)، القيادة التربوية وأثرها في رفع الكفاءة الإنتاجية أطروحة دكتوراه، الجامعة الأمريكية- لندن.
٤. الدليمي، طارق عيد أحمد (٢٠١٣)، الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية، مركز دبيوتو لتعليم التفكير، عمان، الأردن.
٥. رشوان، حسين عبد الحميد أحمد (٢٠١٠) القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري والتنظيمي. مؤسسة شباب الجامعة، إسكندرية.
٦. السعدي، مؤيد (٢٠١٣)، دور استراتيجيات الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي، دراسة تحليلية على معلم أسمنت الكوفة، العراق.
٧. العاجز، فؤاد وشلدان، فايز (٢٠١٠)، دور القيادة التربوية في تنمية الإبداع الإداري لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة قطاع غزة من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية (سلسلة الدراسات الإنسانية).
٨. عذب، محمد عذب (٢٠١٣) القيادة الفعالة لفريق العمل. الطبعة الأولى، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
٩. عشري، تامر إبراهيم (٢٠٢١)، تأثير القيادة الأبوية على جودة العلاقة التبادلية بين القائد ومرؤوسيه بالتطبيق على العاملين بالإدارة العامة للموارد المائية والري بشرق الدقهلية، المجلة العلمية للدراسات والبحوث المالية والتجارية، كلية التجارة، جامعة دمياط، مج (٢٢)، ع ١.
١٠. علي، جمال عبد الحميد عبد العزيز (٢٠١٨)، أثر الإبداع الإداري على جودة الخدمة: دراسة ميدانية بالتطبيق على مصلحة الضرائب على

- المبيعات بمحافظة سوهاج، جامعة جنوب الوادي، كلية التجارة،  
مج ١، ص ٥٣٣
١١. عليوة، صبري عبد الله (٢٠١٨)، دور إدارة الموارد البشرية في تحفيز  
الإبداع داخل المؤسسات، مجلة البحوث التجارية المعاصرة، جامعة  
سوهاج، كلية التجارة، مج ٣٢، ع ٢، ص ١٨١
١٢. العواملة، حمدان سالم (٢٠١٧)، دور القيادة الأبوية في إحداث الصراع  
التنظيمي: دراسة ميدانية في المنظمات العامة الأردنية، المجلة  
العلمية للبحوث التجارية، كلية التجارة، جامعة المنوفية، ع ٤،  
ص ٧٠.
١٣. فيبي نصحي راغب (٢٠١٧)، أثر القيادة الأبوية على جودة حياة العمل،  
دراسة ميدانية على هيئى ميناء بورسعيد، كلية التجارة، جامعة قناة  
السويس، المجلة العلمية للدراسات التجارية والبيئية، مج (٨)، ع (١)،  
ص ١٢١.
١٤. منار، القطاونه إبراهيم (٢٠١٦)، أثر الاتصالات الإدارية في السلوك  
الإبداعي للعاملين في منظمات الأعمال الأردنية، المجلة العربية  
للإدارة، مج ٣٦، ع ١٤، ص ٣٦٥
١٥. منى، طه حسنين (٢٠٢١)، دور الاستقامة التنظيمية كمتغير وسيط في  
العلاقة بين القيادة الأبوية والمخرجات الوظيفية بالجامعات المصرية،  
دراسة تطبيقية، المجلة العلمية للعلوم التجارية، ع (٤)، ص ٥٠٩.
١٦. هديل، عبد الهادي محمد على (٢٠١٧)، القيادة الأبوية وتأثيرها في  
سلوكيات العمل، دراسة تطبيقية على عينة من الكليات الأهلية في  
محافظة النجف الأشرف، مجلة المتني للعلوم الإدارية والاقتصادية،  
مج (٧)، ع (٢).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

1. Adiguzel, Z, (2019) Exmination of the effects of despotic leadership and strategic human resources management on the employees in the business worl. Yonetim ve economic Arastrmalari Dergisi, 17 (1), p. 143.
2. Anwar, H. (2013) Impact of Paternalistic Leadership on Employees, Outcome: A Study on the Banking Sector of Pakistan, IOSR Journal of Business and Management, Vol. 7, No.6, pp1-12.
3. Ayse 2012, tuna cenkci, the impact of paternatisic leadership on ethical climate: the moderating role of trust in leader, springer science business.
4. Babatunde, O., & Emem, I (2015). The impact of Leadership style on Employees performance in an organization. Public policy and Administration Research, Vol5, No.1, 193-205.
5. Balassiano, M., Salles, D. (2012) Perceptions of equity and justice and their implications on affective organizational commitment a confirmatory study in a teaching and research institute BAR- Brazilian Administration Review, 9(3), p 268.
6. Borekci, D.Y. (2009) Paternalistic leadership style's evolution in e-culture. Istanbul University Journal of the School of Business Administration, Vol. 38, No.2, pp. 103-109.
7. Cankaya, M, Relation between paternalistic leadership and motivation level: An application in a healthcare organization international Social Sciences studies Journal, 6 (70), 2020, P. 416.

8. Carr, E. (2013). Parental leadership roles and conflict management: Developing family resiliency through parent– child reconciliation (Doctoral dissertation, University of South Dakota).
9. Cheng B., Boer, D., Chou, L., Huang, M, Yoneyma, S., Shim, D., Sun, J., Lin, T., Chou, W., & Tsia, C. (2013) Paternalistic Leadership in Four East Asian Societies: Generalizability and Cultural Differences of the Triad Model. *Journal of Cross- Cultural Psychology*, Vol. 6, No. 5., pp.1-9.
10. Cheung M.F.,Y., and Wong, C.S. (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal* V.32, N.7, pp. 656-672.
11. Cheung M.F.,Y., and Wong, C.S. (2011), Transformational leadership, leader support, and employee creativity, *Leadership & Organization Development Journal* V.32, N.7, pp. 656-672.
12. Chukwudi, O.R. (2009) Paternalistic Leadership and Profitability Tendencies of Bank Managers in Onitsha South Local Government Area. Thesis (MSc.), University of Nigeria.
13. Coons, C. & Weber, M. (2013) Paternalism, theory and practice. First Published, Cambridge University Press, New York, USA.
14. Farh, (2014) Re- Conceneptualizaing Paternalistic Leardershp in te Chinese context: A Confucian Values Approach, P. 215.
15. Hahn, M.H. lee K.C., and Lee, D.S. (2013), Network Structure Organizational Learning Culture, and employee Creativity in system integration Companies: The mediating effects of exploitation and

- exploration, Computers in Human Behavior, (Article in Press).
16. Hakimian, F., Farid, H. Ismail, M., N., and Ismail I., A. (2014), The Role of behavior, *Annu Rev Psychol*, 58, p. 479.
  17. Hou B., Hong and Zhou Y (2019), Paternalistic leadership and innovation the moderating effect of environmental dynamism. *European Journal of Innovation Management*, 22 (3), p. 562.
  18. Hsieh, K.C., & Chen, Y.C. (2011) Development and Significance of Paternalistic Leadership Behavior Scale. *Asian Social Science*, Vol, 7, No.2, pp.45-55
  19. Humphreys, J. Randolph– Seng, B., Haden, (2014). Integrating Libertarian Paternaship: HJ einz as Choice Architect. In *academy of Management Proceedigns No. 1, Journal of Leadership and Organizational studies*.
  20. Karakas, F., and Emine, S. (2011), Benevolent ledershp: Conceptualization and Construct development. *Journal of business ethics*, 108 (4), P. 537.
  21. Lee, J. Y. Jang (2018), Paternalistic leadership and knowledge sharing with outsiders in emerging economics, *Personnel rEview*, 47, (5), pp. 115.
  22. Liu, P., and Wang, H. (2015). Study on Authoritarian Leder– Member Relationship *Journal of US- china Public Adminsistration*, 12 (4), P. 304.
  23. Mathisen G.E., Einarsen, S., and Mykletun, R.(2012), Creative Leaders promote creative organizations *International Journal of Manpower*, V. 33, N. 4, p367.
  24. Oge, E., Cetin, M., and Top, S. (2018), The effects of paternalistic lairdship on workplace loneliness work

- family conflict, and work engagement among air traffic controllers in turkey Journal of Air Transport Management, 66, P. 25.
25. Sheer, V. (2012) In Search of Chinese Paternalistic Leadership: Conflicting Evidence from Samples of Mainland China and Hong Kong's Small Family Businesses. Management communication Quarterly, Vol. 12, No. 1, pp. 34-60.
26. Wiig, Karl (2013). Knowledge Management Foundations Thinking about Thinking, USA: Schema Press.
27. Wu, Y. & Tsai, P.J. (2012) Multidimensional Relationship between Paternalistic Leadership and Perceptions of Organizational Ethical Climates. Psychological Reports, Vol.111, No., 2, pp. 509-527.